

Terrafame Oy:n osastojen välisen viestinnän kehittäminen

Vilhelmiina Ruohonen

Tekijä Vilhelmiina Ruohonen	
Koulutusohjelma YPA16S Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Terrafame Oy:n osastojen välisen viestinnän kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 66 + 5
<p>Työyhteisöissä korostetaan yhä enemmän viestintätaitoja, avointa kommunikaatiota sekä tiedon ja kokemusten jakamista. Viestintä on olennainen osa yrityksen strategiaa ja johtamista. Yrityksen sisäisen viestinnän eli työyhteisöviestinnän tarkoitus on luoda työskentelyn edellytyksiä, ylläpitää työyhteisöä sekä vahvistaa ja kehittää yksilöllistä ja yhteistä oppimista.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämiskohteena on monimetalliyhtiö Terrafame Oy:n osastojen välisen viestinnän kehittäminen. Opinnäytetyö on arvokas tietolähde yritykselle, sillä organisaatiossa ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista sisäisen viestinnän kehitystutkimusta eikä kyselyä henkilöstölle aiheesta. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen sisäisen viestinnän nykytila ja kuinka sitä voitaisiin kehittää organisaation eri osastojen välisen tiedonkulun parantamiseksi. Tutkimustulosten pohjalta analysoitiin kehitettäviä osa-alueita ja tehtiin kehitysehdotuksia toimenpiteistä, joiden avulla voidaan parantaa tiedon vaihdantaa eri osastojen välillä ja lisätä avointa keskustelua työyhteisössä.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään sisäisen viestinnän suunnittelua, onnistuneen sisäisen viestinnän piirteitä, viestintäkanavia ja vuorovaikutuksen merkitystä viestinnässä. Työ tuo esille, kuinka suuri vaikutus koko henkilöstön osallistamisella on työyhteisöviestinnän kehittämisessä. Avoin vuoropuhelu, läsnäolo ja kuunteleminen motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä omaan työhönsä aikaansaaden uusia innovaatioita ja lisäten yrityksen kilpailukykyä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin hyödyntämällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivisena menetelmänä käytettiin sähköistä lomakekyselyä henkilöstölle lokakuussa 2017. Vastauksia kertyi 153 kappaletta (vastausprosentti 34) ja vastaukset analysoitiin helmikuussa 2018. Kyselyn tulokset käsiteltiin Webropol-verkkokyselypalvelun työkalujen avulla. Havainnollistamisen tueksi tuloksia raportoitin taulukoita ja kuvioita apuna käyttäen. Kyselyn lisäksi kvalitatiivisina menetelminä käytettiin strukturoimatonta puhelin- ja sähköpostihaastattelua sekä dokumenttianalyysiä.</p> <p>Tutkimus onnistui vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja luomaan kehitysideoja kohdeyritykselle. Tuloksista ilmeni, että henkilöstön ajan tasalla pitäminen ja tulevien muutosten parempi viestiminen koetaan sisäisen viestinnän tärkeimmiksi tehtäviksi. Kehittämistä vaaditaan etenkin osastojen välisen viestinnän parantamiseksi ja avoimemman keskustelun lisäämiseksi organisaatiossa. Kehitysehdotuksissa sovellettiin Juholinin työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallia. Malli perustuu ajantasaisen tiedon vaihdannalle, osaamisen ja kokemusten jakamiselle keskustellen, yhteisöllisyyden ja työnantajamaineen vahvistamiselle ja näitä kaikkia tukeville sisäisen viestinnän kanaville. Uudet kehitysideat auttavat yritystä sen toiminnan kehittämisessä ja tukevat osastojen välisen viestinnän avointa tiedonjakamiskulttuuria.</p>	
Asiasanat Sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, viestintästrategia, vuorovaikutus, dialogi, osallistaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Terrafame tutkimuksen kohdeorganisaationa.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
1.3	Työn tavoitteet, raja- ja tutkimuskysymykset.....	3
1.4	Raportin rakenne	3
2	Työyhteisöviestintä.....	5
2.1	Viestinnän tavoitteet.....	6
2.2	Viestinnän suunnittelu	7
2.3	Viestintäkanavat ja foorumit	9
2.4	Vuorovaikutus viestinnässä.....	13
3	Sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa	19
3.1	Terrafamen sisäiset viestintäkanavat	19
3.2	Tavoite, haasteet ja kehittämistehtävät	20
4	Tutkimusmenetelmät	22
4.1	Kysely	22
4.2	Haastattelut.....	23
4.3	Dokumenttianalyysi	24
4.4	Kvantitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmät	25
4.5	Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmät	25
5	Tulokset	27
5.1	Tilastollisesti merkitsevät tulokset	40
5.2	Osastokohtaiset erot	45
5.3	Yhteenveto.....	49
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	51
6.1	Tärkeimmät tulokset.....	51
6.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	55
6.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	58
6.4	Eettiset näkökohdat	59
6.5	Tutkimuksen hyödyllisyys.....	60
6.6	Oman oppimisen arviointi.....	61
	Lähteet	62
	Liitteet.....	67
	Liite 1. Kyselylomake ja sen saate.....	67

1 Johdanto

Työyhteisöviestinnässä on siirrytty ajatteluun vastuullisesta vuoropuhelusta. Viestintä on työyhteisössä taito, jota jokaiselta työyhteisön jäseneltä vaaditaan ja jota pitää jatkuvasti kehittää. Viestintä liittyy olennaisena osana yrityksen strategiaan ja johtamiseen. (Juholin 2013, 15.) Menestyäkseen yrityksen on osattava kommunikoida ja tehdä oma toimintansa ymmärrettäväksi sekä sisäisesti että ulkoisesti. Kykyyn kommunikoida liittyy keskeisesti kuunteleminen, joka on olennainen osa vuoropuhelua ja edistää ymmärrystä työyhteisössä. (Piha 2015, 30, 107.)

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämiskohteena on suomalaisen Sotkamossa sijaitsevan monimetalliyhtiö Terrafame Oy:n osastojen välisen sisäisen viestinnän kehittäminen. Opinnäytetyössä tarkastellaan osastojen välillä tapahtuvan viestinnän nykytilaa, haasteita ja mahdollisuuksia henkilöstölle lokakuussa 2017 tehdyn sähköisen kyselyn ja viestintäosaston haastatteluiden pohjalta. Työssä pohditaan, kuinka kommunikointia osastojen välillä saisi lisättyä ja mitkä ovat oikeat sisäisen viestinnän kanavat siihen tarkoitukseen.

Tutkimuksessa perehdytään sisäisen viestinnän suunnittelun merkitykseen ja onnistuneen sisäisen viestinnän piirteisiin. Lisäksi työssä pureudutaan kohdeyrityksen osastojen väliseen sisäiseen viestintään, käytössä oleviin viestintäkanaviin ja tehdään kehitysehdotuksia jatkoa varten. Sisäisen viestinnän rinnalla tutkimuksessa käytetään synonyymina käsitettä työyhteisöviestintä. Tutkimuksessa korostetaan vuorovaikutuksen ja dialogin merkitystä työyhteisön avoimemman keskustelun ja yrityksen kilpailukyvyyn edistäjänä.

1.1 Terrafame tutkimuksen kohdeorganisaationa

Terrafame Oy on suomalainen monimetalliyhtiö, joka tuottaa nikkeliä, sinkkiä ja kobolttia Sotkamossa sijaitsevalla kaivoksellaan ja metallitehtaallaan. Terrafame osti elokuussa 2015 Talvivaara Sotkamo Oy:n liiketoiminnan ja omaisuuserät Talvivaara Sotkamo Oy:n konkurssipesältä jatkaen kaivostoimintaa Sotkamossa. Terrafamen enemmistöosakas (77,3%) on Suomen valtion kokonaan omistama erityistehtäväyhtiö Terrafame Group Oy. Raaka-ainealan globaaliin markkinajohtajaan Trafigura-konserniin kuuluva sijoitusrahasto Galena Asset Management omistaa yrityksestä 22,6% ja Sampo Oyj 0,1%. Terrafame työllistää noin 650 ammattilaista (syyskuun 2017 lopulla 685), jotka edustavat erilaisia ammattiryhmiä. Lisäksi kaivoksella työskentelee noin 550 urakoitsijoiden tai muiden yhteistyökumppaniyritysten osaajaa. Työntekijöistä 80% ja urakoitsijoista suurin osa asuu

Kainuun alueella. Henkilöstön keski-ikä on noin 40 vuotta. (Terrafame 2017c, Terrafame 2018.)

Yrityksen arvot ja toiminnan kulmakivet ovat turvallisuus, tehokkuus ja sitoutuminen. Terrafame haluaa olla mahdollisimman kustannustehokas, korkealaatuisia metallituotteita globaaleille markkinoille tuottava organisaatio, jolla on pieni hiilijalanjälki ja joka on työ- ja ympäristöturvallisuudeltaan esimerkillinen yhtiö toimialallaan. Terrafamen päämääränä on ympäristön kannalta kestävä, turvallinen sekä taloudellisesti kannattava toiminta. (Terrafame 2018.)

Terrafamen liikevaihto vuonna 2017 yli kaksinkertaistui edellisvuoteen verrattuna ollen 220 miljoonaa euroa. Kokonaislouhintamäärä kaivoksella oli 35,1 miljoonaa tonnia. Metallitehtaalla tehtiin vuosiennätykset sekä nikkelin että sinkin tuotannossa ja loppuvuodesta 2017 aloitettiin ensimmäiset kuparituotteen asiakastoimitukset. Tapaturmataajuudessa eli poissaoloon johtaneiden tapaturmien määrässä miljoonaa työtuntia kohden saavutettiin lukema 3,5 tavoitteen ollessa alle 5,0. (Terrafame 2018.)

Kuluneiden parin vuoden aikana yhtiö on kasvattanut tuotantoaan ja kehittänyt kaupallisia toimintojaan määrätietoisesti. Lokakuussa 2017 Terrafame jätti lupahakemuksen valtioneuvostolle uraanin talteenottoa varten ja marraskuussa ilmoitti suunnittelevansa sähköajoneuvojen akkujen valmistuksessa käytettävien nikkeli- ja kobolttikemikaalien tuotantoa. (Terrafame 2018.)

1.2 Keskeiset käsitteet

Työ rakentuu pääkäsitteiden ympärille, joita ovat työyhteisöviestintä, viestintästrategia, vuorovaikutus ja dialogi. *Työyhteisöviestintä* tarkoittaa työyhteisön jäsenten viestintää fyysisessä tai virtuaalisessa työympäristössä. Sen tavoitteena on ajantasainen jokaisen työyhteisön jäsenen saatavilla oleva tieto työn tekemiseen, muutoksiin ja tulevaisuuden suunnitelmiin liittyen. Työyhteisöviestintää voidaan käyttää korvaamaan sisäisen viestinnän käsitettä. Yrityksen viestinnän suunnittelu pohjautuu yrityksen toimintastrategiaan ja siihen kuuluu kaksi tasoa; operatiivinen ja strateginen taso. Strategisen tason suunnitelmassa eli *viestintästrategiassa* määritellään yrityksen tai yhteisön tavoiteprofiiliin mukaiset viestinnän tavoitteet ja suuntaviivat. Tavoiteprofiili määrittää, millainen mielikuva yrityksestä halutaan välittää. *Vuorovaikutus* on vähintään kahden ihmisen välinen vaikutussuhde ja perustuu vähintään jommankumman osapuolen haluun välittää jokin viesti. Vuorovaikutuksessa syntyviin tulkintoihin vaikuttavat sanallisen ja sanattoman viestinnän lisäksi aiemmat kokemukset, viestijöiden välinen suhde sekä kulttuuriset tekijät. Tänä päivänä

puhutaan yhä enemmän vuorovaikutteisesta viestinnästä, johon kuuluu vuoropuhelu eli *dialogi*. Dialogiin liittyy keskustelu ja vuoropuhelu arvostavassa hengessä. Se sallii erilaiset, toisistaan eroavat mielipiteet eikä pakota keskustelun osapuolia mihinkään. (Juholin 2010, 19-20; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11, 54-61.)

1.3 Työn tavoitteet, raja- ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää konkreettisia keinoja kehittää viestintätapoja ja -kanavia, jotka parantavat tiedonkulkua Terrafamen sisäisessä viestinnässä osastojen välillä ja lisäävät avointa keskustelua työyhteisössä. Tutkimuksessa kartoitetaan sisäisen viestinnän nykytila ja ne viestinnän osa-alueet, jotka kaipaavat muutosta ja jotka toimivat jo hyvin.

Tutkimuksen pääkysymys on: Mikä on Terrafamen sisäisen viestinnän nykytila ja kuinka viestintää eri osastojen välillä voisi kehittää? Tutkimuksen alakysymykset vastaavat tutkimukselle asetettuun pääkysymykseen. Koska Terrafame ei ole aiemmin toteuttanut kyselyä sisäiseen viestintään liittyen eikä järjestelmällisesti kerännyt palautetta siitä, tämä työ pyrkii selvittämään, mikä on organisaation työyhteisöviestinnän nykytila ja kuinka sitä voidaan edelleen kehittää osastojen välisen tiedonkulun parantamiseksi ja avoimen keskustelun lisäämiseksi työyhteisössä. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Kuinka Terrafamen sisäinen viestintä on toteutunut ja mitä haasteita on ilmennyt?
- Minkä viestintäkanavien kautta henkilöstö parhaiten löytää tiedon?
- Mistä asioista henkilöstö toivoo saavansa enemmän tietoa?
- Mitä ajatuksia ja/tai kehitysehdotuksia henkilöstöllä on osastojen välisestä viestinnästä?

1.4 Raportin rakenne

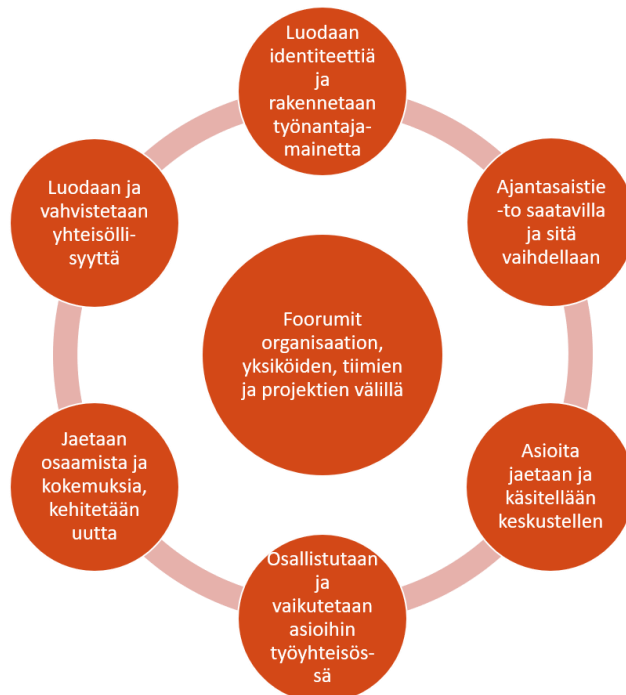
Opinnäytetyön rakenne koostuu kuudesta pääluvusta ja yhdestä liitteestä. Pääluvut ovat johdanto, työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa, tutkimusmenetelmät, tulokset sekä johtopäätökset ja pohdinta. Tässä tutkimuksessa keskitytään työyhteisön viestintään kohdeyrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyön liitteenä on henkilöstökyselyn kysymyslomake.

Tutkimuksen johdannossa on esitelty kohdeyritys, työssä painottuvat käsitteet, tutkimuskysymykset, tutkimusalueen raja- ja keskeiset tavoitteet. Toisessa luvussa esitetään aihealueen teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa kuvataan kohdeorganisaation viestintäpolitiikkaa, viestintäkanavia sekä sisäisen viestinnän tavoitteita ja haasteita. Me-

netelmävalinnat esitellään neljännessä luvussa. Siinä on kuvattu toteutustapa, aineistot ja käytetyt analyysit. Viidenteen lukuun on koostettu keskeiset tutkimustulokset analyysineen. Johtopäätökset ja pohdinta -luvussa pohditaan tärkeimpien työn tulosten merkittävyyttä tutkimuskysymysten kannalta ja suhteutettuna viitekehykseen. Luvussa esitetään kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia, arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta sekä eettisiä näkökohtia. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen hyödyllisyyttä, opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

2 Työyhteisöviestintä

Viestinnän tarkoituksena on luoda työskentelyedellytyksiä ja mahdollistaa toiminta työyhteisössä. Viestinnän suunnittelu tulee kytkeä osaksi yrityksen strategista suunnittelua. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.) Juholin (2013, 177-179) on kehittänyt viestintää työyhteisössä jäsentävän työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin (kuvio 1), jonka perusajatus lähtee yhteisöllisyydestä ja koko työyhteisön osallisuudesta. Viestintä on osa kaikkea tekemistä. Työyhteisön kehittämiseen ja muutokseen tähtäävissä prosesseissa on aina kyse viestinnästä. Yrityksen sisäisen viestinnän eli työyhteisöviestinnän tarkoitus on luoda työskentelyn edellytyksiä, ylläpitää työyhteisöä sekä vahvistaa ja kehittää yksilöllistä ja yhteistä oppimista. Työyhteisön jäsenet eivät tänä päivänä ole hierarkkisessa suhteessa toisiinsa vaan viestintä kuuluu kaikille asemaan tai rooliin katsomatta. Johdolla ja esimiehillä on edelleen keskeinen rooli, mutta jokaisen itseohjautuvan ja vastuunsakantavan työntekijän odotetaan ottavan itse selvää asioista, kysyvän, osallistuvan ja jakavan tietoa eteenpäin. Uudistuvat organisaatiot pyrkivät dialogimaiseen kommunikaatioon, jossa ihmiset oppivat toinen toisiltaan ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan työnantajamaaineeseen ja heijastaa sitä ympäristöönsä. (Juholin 2008, 61-64, 79-80.) Stenberg (2012, 46-49) puolestaan uskoo tietämyksen jakamista tukevan organisaatiokulttuurin edistävän ihmisten välisiä suhteita, yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Se heijastaa organisaation toimintatapoja ja on keskeinen taustatekijä datan, tiedon ja tietämyksen luomisessa ja jakamisessa yrityksen sisällä.



Kuvio 1. Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli (Juholin 2013, 179)

Tiedonkulkua, viestintätapoja ja -kanavia pitää jatkuvasti kehittää, jotta henkilöstöllä on mahdollisimman ajantasainen ja realistinen näkymä organisaation nykytilasta, tulevaisuuden näkymistä, työyhteisöstä sekä omista kehittymismahdollisuuksistaan. Viestinnän tulee olla avointa, rehellistä, helposti ymmärrettävää ja organisaation joka tasolla pitää olla mahdollisimman kattava käsitys yhteisesti toteutettavasta strategiasta sekä yhteisestä visiosta ja tavoitteista. Pihan (2015, 63) mukaan organisaatiot ovat verkostoja, joissa ihmiset keskenään kommunikoivat. Kaikki kommunikaatio organisaatiossa vaikuttaa siihen, mitä organisaatiosta ja sen toiminnasta ajatellaan ja täten mielikuviin yrityksestä sekä yrityksen maineeseen. (Piha 2015, 63.)

Työyhteisöön kuuluu hyvin tyypillisesti hiljaista tai piilevää tietoa. Hiljainen tieto voi mahdollistaa uudentyyppistä vallankäyttöä ja olla yrityksen kilpailuedun ylläpitämisessä merkittävä tekijä. Tieto voi olla käyttäjän kannalta tiedostamatonta tai piilevää, jota ei haluta tai koeta tarpeelliseksi ilmaista. Hiljaisen tiedon hyödyntämisessä on oleellista kokemusten ja näkemysten jakaminen. (Stenberg 2012, 43, 234.) Kesti (2014, 92, 163) puolestaan toteaa hiljaisen tiedon olevan kokemusperäistä tietotaitoa, jota voi olla vaikea tunnistaa. Menestyvät organisaatiot osaavat hyödyntää hiljaista tietoa toimintansa kehittämisessä ja oikein johdettuna henkilöstön hiljainen tieto parantaa yrityksen tuottavuutta (Kesti 2014, 92, 163). Goldberg ja Rosenfeld (2014, 42) puolestaan painottavat, että menestyäkseen organisaation yrityskulttuurin täytyy muokkautua muuttuvan toimintaympäristön, organisaation muuttuvien päämäärien, yhteiskunnallisten paineiden ja kilpailijoiden sekä kansainvälisen kulttuurin kehittyessä. Yrityskulttuuri on harvoin määritelty tai dokumentoitu. Jotta yrityskulttuuria ja viestintäkulttuuria organisaatiossa voisi ymmärtää, paras keino on havainnoida, kuinka henkilöstö käyttäytyy ja osallistaa heitä keskusteluun toistensa kanssa. (Goldberg & Rosenfeld 2014, 42.)

2.1 Viestinnän tavoitteet

Smith ja Mounter (2008, 39) ovat vakuuttuneita, että selkeästi määritellyt tavoitteet ja mitausperusteet sekä ymmärrys yrityksen strategiasta ja toteutettavasta agendasta läpi koko organisaation ovat avainasemassa sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta. Riittävät toistot, säännöllisyys ja johdonmukaisuus ovat ratkaisevia ominaisuuksia yrityksen viestinnässä. Kieli ja konteksti tulee miettiä viestin vastaanottaja huomioiden. (Smith & Mounter 2008, 39.) Juholin (2010, 59, 61, 89) sen sijaan kiteyttää työyhteisöviestinnän tavoitteet rahallisiin eli aineellisiin, ei-rahallisiin eli aineettomiin, välittömiin eli pian saavutettaviin sekä pidemmällä aikavälillä toteutuviin. Olennaisimpia kriteerejä tavoitteita muotoillessa tulee olla tavoitteiden realismi ja ajallinen raja. Ajallinen ulottuvuus konkretisoi tavoitteet ja realismi tekee tavoitteista saavutettavissa olevia, jolloin yrityksen uskottavuus ei

horju ja tavoitteisiin on helpompi sitoutua. Muita tarpeellisia vaatimuksia ovat tavoitteiden selkeys ja suunta, johon pyritään, tulosten mitattavuus ja arviointi, saavutettavuus olemassa olevilla resursseilla sekä oikeille kohderyhmille kohdistetut tavoitteet. Viestinnän strategisten tavoitteiden tulee olla konkreettisella tasolla, jotta niitä on helppo seurata ja arvioida. (Juholin 2010, 59, 61, 89.)

Yrityksen sisäistä viestintää voi Juholinin (2008, 112-114) mukaan lähestyä muutosviestinnän ajattelun kautta. Toimintaympäristön tai organisaation muutosprosessi on strategiaprosessi. Strategia merkitsee organisaation suuntaa, tavoitteita tai tapaa toimia ja se on viestittävä henkilöstölle ymmärrettävästi. Strategian ymmärryksen ja prosessin tietämyksen lisäksi ratkaiseva tavoite on, että strategia siirtyy osaksi päivittäistä tekemistä. Strategia vaatii paljon kasvokkaisuviestintää. (Juholin 2008, 112-114.) Työyhteisön strateginen viestintä perustuu vastavuoroisuuteen, keskusteluun ja keskinäiseen arvostukseen. Työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia, itseohjautuvia tiedon tuottajia, jalostajia ja vaihtajia, kaiken tiedon suhteen kriittisiä ja kyseenalaistavat johdon näkemyksiä. Osallistuminen, vaikuttaminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöiden ja yhteisön dialogista vuorovaikutusta. (Juholin 2008, 61-63.)

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 54-58) mukaan viestinnän tavoitteet ja periaatteet tulee olla jokaisen työyhteisön jäsenen tiedossa ja henkilöstö, erityisesti johto, sitoutuu noudattamaan niitä ja kaikki kertovat yhteneväistä tarinaa. Rauhala ja Vikström (2014, 118) puolestaan määrittelevät yrityksen ydintarinan kertovan, miksi yritys on olemassa ja miksi se haluaa tehdä juuri sitä, mitä tekee. Ydintarina muodostaa yrityksen identiteetin, punaisen langan, kaikessa tekemisessä, viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Ydintarina löytyy organisaation missiosta, visiosta ja arvoista ja kaikki viestintä yrityksessä tukee sitä. (Rauhala & Vikström 2014, 118.)

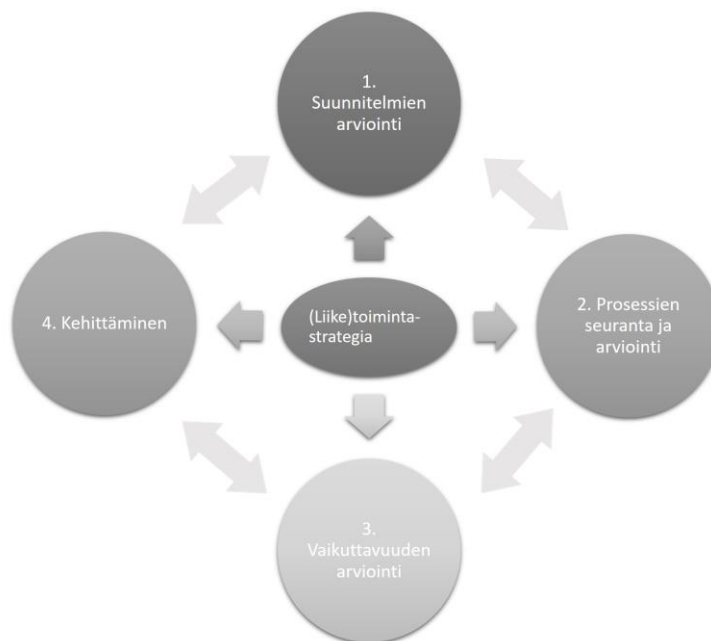
2.2 Viestinnän suunnittelu

Tehokas viestintä on pitkäjänteisesti suunniteltua ja organisoitua. Viestinnän suunnitteluun kuuluu strateginen ja operatiivinen taso. Strategisen tason suunnitelma eli viestintästrategia tukee yhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista. Viestintästrategia perustuu yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, on osa strategista suunnittelua ja luo pohjan yrityksen viestinnälle. Se pitää sisällään viestinnän päätarkoituksen, linjaukset, viestinnän painopisteet ja ydinviestit. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 54-60.) Juholinin (2009, 72) näkökulmasta puolestaan strateginen suunnittelu luo perustan organisaation operatiiviselle toiminnalle. Strategiset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi pyrkimykseen vaikuttaa mielikuviin, asenteisiin ja uskomuksiin, kuten yrityksen maine tai työyhteisön ilmapiiri. (Juholin 2009, 72.)

Strategisten linjausten pohjalta laaditaan viestintäsuunnitelma, joka sisältää operatiivisen tason käytännön toimenpiteet toimintakaudelle. Viestinnän käytännön toimenpiteet voidaan kirjata vuosikalenteriin tai vuosikelloon. Päivittäisen viestinnän pelisäännöt, ohjeistus viestinnän yhteisen linjan varmistamiseksi sekä viestinnän budjetin laatiminen kuuluvat viestinnän operatiiviseen suunnitteluun. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 54-60.) Juholin (2009, 109-110) puolestaan määrittelee operatiivisen suunnittelun koostuvan päivittäisviestinnästä, säännöllisesti toistuvista toimenpiteistä, toimintasuunnitelmista, ohjeista, politiikasta ja prosessikuvauksista sekä projekteista ja kampanjoista. *Päivittäisviestintä* on jatkuvaa, joskus jopa itsestään selvää ja rutiininomaista. Se on säännöllistä tiedonvaih-dantaa työyhteisössä, pitää henkilöstön ajan tasalla ja edistää sujuvaa työntekoa. *Sään-nöllisesti toistuvat tehtävät* liittyvät informointiin, kokouksiin, kehityskeskusteluihin, strate-giaprosesseihin, julkaisuihin ja muihin vuosikalenteriin sisällytettäviin asioihin. (Juholin 2009, 110-111.) *Toimintasuunnitelma* ulottuu päivittäisviestintää pidemmälle, usein nel-jännes- tai puolivuodelle. Suunnitelma voidaan laatia koko vuodelle kerralla ja tarkistaa neljännesvuosittain. Tarkennuksia voi tehdä kuukausittaisilla toimenpidelistauksilla. *Oh-jeistus* helpottaa viestinnän sujumista ja takaa yhtenäisen laadun tekijästä riippumatta. Vuosikertomus, tiedotteet, henkilöstöinfot, mediatilaisuudet ja erityyppiset yksityiskohtai-semmat manuaalit ovat hyviä esimerkkejä tyypillisistä keskeisistä ohjeistetuista proses-seista organisaatiossa. *Projektit* voivat olla itsenäisiä hankkeita tai osa organisaation ke-hittämistä. Projektilla on tyypillisesti elinkaari, jolla on alku ja loppu, se etenee vaiheittain ja arvioidaan lopuksi. Projekteja hyödynnetään organisaatioissa esimerkiksi muutostilan-teissa, uusissa innovaatioissa ja toimintatapojen suunnittelussa. *Kampanja* voi olla tietyn uuden brändin lanseerausta markkinoille tai osa yhteiskunnallisesti laajempaa kokonai-suutta. Sen avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan mielipiteisiin, käyttäytymiseen tai asentei-siin. Prosessiajattelussa korostuu puolestaan dialoginen asioiden käsittely, jossa ei yritetä pelkästään myydä ajatuksia, vaan keskustella asioista yhteisesti. *Arvoprosessissa* organi-saation arvoista keskustellaan ja niitä hiotaan sisäisesti yhdessä. (Juholin 2009, 119-127.)

Harjulan mukaan (2009, 22-23) viestinnän keinoin voidaan lisätä henkilöstön ymmärrystä strategiasta ja kasvattaa sitoutuneisuutta. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseen vaadi-taan jokaisen työntekijän osallistumista strategian ja viestinnän toteuttamisessa. Lisäksi Juholin (2013, 137-138) korostaa viestintästrategian ilmentävän organisaation omaa stra-tegiaa, jota ole kopioitu muualta. Viestintästrategia pitää sisällään viestinnän lähtökohdat strategiakaudelle, viestinnän nykytilan määrittelyn, viestinnän arvot, sidosryhmien analy-y-sin, sisällölliset ja visuaaliset määrittelyt, viestinnän tavoitteet, arvioinnin mittarit, vastuut ja kumppanuudet, resurssit sekä täydentävän ohjeistuksen ja prosessikuvauksen. (Juholin 2013, 137-138.)

Yhteisöviestintä on katkeamaton prosessi, joka vaatii jatkuvaa seuranta- ja mittaamista. Viestinnän perustuminen organisaation tavoitteisiin, voidaan varmistaa viestintää arvioimalla. Arviointi on laajempi käsite kuin mittaaminen ja sen avulla voidaan selvittää, ovatko viestinnän tavoitteet linjassa yrityksen strategian kanssa, onko tavoitteet saavutettu ja mitä pitää parantaa. Juholinin (2010, 39) viestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (kuvio 2) kuvaa arvioinnin kytkeytymistä osaksi organisaation toiminnan jatkuvuutta. *Suunnitelmien arvioinnissa* tarkastellaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia suhteessa resursseihin. *Prosessien seurannassa ja arvioinnissa* kohdistetaan katse tämän hetken toimintaympäristöön ja pika-analyysien pohjalta päätetään seuraavista vaiheista. *Vaikuttavuuden arviointi* on sovituin aikavälein, esimerkiksi vuosittain, tehtävä kartoitus hitaasti kehittyvien muutosten, kuten työhyvinvoinnin seurannassa. Kriittisin vaihe syklissä on *kehittäminen* ja siihen vaikuttaa kaikki aiemmin tehty. Kerätyt arviointitiedot käsitellään ja analysoidaan, tunnistetaan vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet sekä tehdään suunnitelma, kuinka asioissa konkreettisella tasolla edetään. Kehittäminen on koko työyhteisön yhteinen prosessi, johon mahdollisimman moni yhteisössä voi ottaa kantaa ja pyrkiä vaikuttamaan. (Juholin 2010, 28-29, 39-41.)



Kuvio 2. Viestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (Juholin 2010, 39)

2.3 Viestintäkanavat ja foorumit

Yrityksen sisällä viestintä tapahtuu erilaisissa viestintäkanavissa ja -foorumeissa, jotka ovat avoimen tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 49) toteavat viestinnän organisaatiossa onnistuvan parhaiten silloin, kun yri-

tys onnistuu valitsemaan viestiinsä ja halutulle kohderyhmälle sopivat viestintäkanavat. Haluttua kohderyhmää ei tavoita, jos viestintäkanava on väärä (Lohtaja-Ahonen & Kaiho-virta-Rapo 2012, 49). Juholin (2008, 121-124) puolestaan jakaa viestintäkanavat erilaisiin ryhmiin sen mukaan, tapahtuuko viestintä kasvotusten vai välillisesti, fyysisesti lähellä vai virtuaalisesti ja onko se virallista tai epävirallisempaa. Suullisia viestintäkanavia ovat kasvokkain tapahtuvat viestintätilanteet, kuten palaverit ja kokoukset sekä työntekijöiden välinen keskustelu. Kirjallisia kanavia ovat yrityksen tiedotteet, henkilöstölehdet, kokousmuistiot ja ohjeet. Sähköisiä kanavia ovat muun muassa sähköposti, intranet, keskusteluryhmät, reaaliaikainen videointi eli web casting, verkkokokoukset eli web meetingit ja sosiaalinen media. Virallisia foorumeita ovat säännölliset viikko- tai kvartaalipalaverit sekä vuosittaiset tuloksenjulkistamistilaisuudet. Puolivirallisia foorumeita ovat esimerkiksi tiimikohtaiset palaverit ja kokoontumiset. Epävirallinen viestintä on rennompaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, kuten lounas- ja kahvitaukokeskustelut. (Juholin 2008, 121-124; Juholin 2013, 328.)

Yritys tarvitsee staattisen, dynaamisen ja oikea-aikaisen viestintäkanavan. Pysyvät tiedot talletetaan staattiseen kanavaan, kuten intranetiin, ja avoin päivittäinen keskustelu käydään oikea-aikaisessa kanavassa, kuten pikaviestein. (Raikaa 2016, 38.) Juholin (2009, 114-115) sen sijaan korostaa merkittävimmän päivittäisviestinnän foorumin olevan fyysinen työtila, jossa tietoa vaihdetaan päivän aikana. Kasvokkaisviestinnän rinnalla toimivat pikaviestimet sekä intranet. Vaikka esimiehillä ja tiimin vetäjillä on suuri vastuu päivittäisessä viestinnässä, on jokaisella työyhteisössä vastuu etsiä ja jakaa tietoa. (Juholin 2009, 114-115.) Ahlrothin (2017, luku 1) näkökulmasta puolestaan suu ja korvat ovat hyödyllisimmät sisäisen viestinnän kanavat. Vaikka digitalisoituminen tarjoaakin paljon uusia mahdollisuuksia, luottamuksen syntyminen, johtaminen ja vaikuttaminen edellyttävät muiden ihmisten kohtaamista. Kesti (2013, 138) sen sijaan toteaa, että vuorovaikutteiset it-ratkaisut, kuten verkko-oppimistyökalut, kyselytyökalut ja osaamisen hallintajärjestelmät voivat merkittävästi parantaa organisaation kompetenssien kehittämistä.

Avoimessa työtilassa vuorovaikutus, keskustelu ja ideointi on luontevaa ja tieto kulkee ilman rajoituksia. Jatkuva tiedon virta voi kuormittaa joskus liikaakin ja häiritä keskittymistä. Kahdenvälisiin ja pienryhmien keskusteluihin ja ajatustenvaihtoon tarvitaan rauhoittavia työtiloja. Toimivassa tilassa kasvokkain tapahtuva tiedonvaihdanta ja vuorovaikutus lisäävät luovuutta ja vähentävät sähköpostien ja kokousten tarvetta. (Juholin 2013, 214-215.)

Oman henkilöstön käyttöön rajattu verkkoympäristö eli intranet on parhaimmillaan tehokas muutoksen johtamisen väline ja uusi tapa toimia. Se on tietovarasto, reaaliaikainen foorumi ja työskentely-ympäristö, jossa digitaalisia työkaluja apuna käyttäen voi työskennellä

tehokkaasti. Mikäli intra on helppokäyttöinen, rakenteeltaan selkeä ja johdonmukainen ja sitä päivitetään reaaliaikaisesti, voi käyttäjä kokea sen työkaluksi, joka mukautuu ja vastaa omiin päivittäisiin työskentelytarpeisiin. (Juholin 2009, 265-267.)

Henkilöstölehti on perinteinen työyhteisöviestinnän foorumi ja täydentää usein muita viestintäkanavia. Se toimii usein päivittäistä tietovirtaa syventävänä ja viihdyttävänä mediana. Sen avulla voidaan tuoda esille kiinnostavaa tietoa ihmisistä, tapahtumista ja ilmiöistä organisaatiossa. Henkilöstölehti voi olla sähköisessä muodossa ja esimerkiksi intrassa paperisen version ohella. Henkilöstölehdelle on hyvä määritellä toimituspolitiikka; ilmentymistiheys ja ulkoasu, lehden olennaisimmat tehtävät, keille se on suunnattu, mitä sisältöjä käsitellään, ketkä lehteä tekevät sekä mitä arvoja ja perusviestejä lehdellä halutaan välittää. (Juholin 2009, 180-181; Juholin 2013, 225-226.)

Sähköpostia käytetään usein sisäiseen tiedotukseen, johdon viestintään sekä muuhun työyhteisön keskinäiseen yhteydenpitoon. Juholin (2009, 177-178) toteaa, että liiallinen sähköpostien ja lisääntynyt roskapostien määrä on heikentänyt sähköpostin asemaa tehokkaana sisäisen viestimisen kanavana ja saattaa aiheuttaa turhautumista. Kesti (2014, 124) puolestaan toteaa sähköpostin olevan oikein käytettynä hyödyllinen, mutta väärin käytettynä heikentää työn tuottavuutta. Sähköpostin vilkuilu vähän väliä aiheuttaa työn keskeytymisiä. Joskus rivien välistä lukeminen saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä. (Kesti (2014, 124.)

Ilmoitustauluista on tullut verkkoviestinnän myötä usein sähköisiä ja tiheästi päivittyviä tiedottamisen kanavia. Perinteiset ilmoitustaulut ovat käyttökelpoisia yhteisöissä, joissa kaikilla ei ole pääsyä verkkoon ja työtä tehdään paljon työmailla ja liikenteessä. Toimivassa rakenteessa on sekä pysyviä jatkuvasti ajankohtaisia asioita, kuten turvaohjeet, ja muuttuvia tiedotteita. Tietojen taululla tulee olla selkeitä ja tiiviissä muodossa ja oikea-aikaisesti päivitettyjä. (Juholin 2013, 223.) Farrantin (2003, 34-35) mukaan ilmoitustaululla tulee olla virallisen tiedottamisen lisäksi epävirallista asiaa liittyen esimerkiksi henkilökunnan virkistytymiseen, harrastusmahdollisuuksiin tai henkilöstön jäseneltä toiselle ilmoitteluun.

Perinteisten kokousten tilalle ovat tulleet verkkokokoukset, jotka säästävät aikaa, ympäristöä ja kustannuksia. Video- tai mobiiliyhteyksin tapahtuvat verkkokokoukset eivät vaadi fyysisiä työtiloja eivätkä erillisiä laitteita, mutta edellyttävät selkeitä yhteisiä pelisääntöjä ja vuorovaikutteista keskustelua. Parhaimmillaan verkkokokoukset ovat tehokkaita ja edistävät uudentyypistä viestintäkulttuuria. (Juholin 2013, 215.) Kesti (2014, 109) puolestaan muistuttaa, että laadullisesti huonot palaverit syövät liikaa työntekijöiden aikaa. Laatus

voidaan parantaa ja ajankäyttöä tehostaa etukäteen tarkoin suunnitellun agendan avulla. (Kesti 2014, 109.)

Tiedotustilaisuus tarjoaa mahdollisuuden henkilöstön kysymyksille ja keskustelulle. Ennen tiedotustilaisuutta henkilöstö saa yleensä asiaa koskevan tiedotteen tai muuta taustatietoa, joten henkilöstö tietää tiedotustilaisuuteen saapuessaan ainakin pääpiirteissään, mistä on kysymys. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 46.) Rauhala ja Vikström (2014, 186) puolestaan toteavat, että tarinallistamisen avulla ja visuaalisella esityksellä tiedotustilaisuudenkin kaltaisen esityksen saa vuorovaikutteisemmaksi ja yleisön osallistumaan. Visuaalisen ja osallistavan esityksen sanoma ja ydinviesti on helpompi ymmärtää ja muistaa. (Rauhala & Vikström 2014, 186.) Kalliomäki (2014, 74) sen sijaan kiteyttää ajatuksen yrityksen tarinan tärkeimmästä sanomasta, ydinviestistä. Ydinviestissä on juonellinen rakenne, se vastaa kysymykseen mitä tapahtui ja mitä siitä seurasi. Ydintarina tiivistää yrityksen olemassaolon tarinaksi ja on koko yrityksen toimintaa ohjaava punainen lanka. Ydintarina vastaa kysymyksiin; Mistä kaikki alkoi? Miksi yritys on olemassa? Mitkä tapahtumat ovat vaikuttaneet siihen, millaiseksi yritys on tullut? Mitä ratkaisuja tai lupauksia tarjotaan tarinan kautta? Mikä on yrityksen tarjoama tarinakokemus? (Kalliomäki 2014, 74-75.) Rantanen (2013, 168-170) taas painottaa, että omaan kielenkäyttöön ja tapaamaan viestiä muille on syytä kiinnittää huomiota. Tiedottava kieli yrityksissä on usein vaikeaselkoista ja samojen asioiden toistoa eikä herätä innostuneisuutta kuulihoissa. Kun asiat ilmaisee omaan elävään elämäänsä liittyvällä tositarinalla ja pyrkii herättämään keskustelua kuulihoissa esittämällä kysymyksiä ja kannustamalla kertomaan omia kokemuksiaan, henkilöstö kokee olevansa osallisena yhteisen toiminta- ja organisaatiokulttuurin rakentamisessa. (Rantanen, J. 2013, 168-170.)

Yhteinen kahvihetki on työyhteisössä tiedon vaihdantaa sekä tuntemusten jakamista ilman virallista asialistaa. Viestintä on välitöntä, suoraa ja spontaania. Toisinaan kahvittelujen yhteydessä leviävät huhut ja spekulatiot aiheuttavat huolta ja epävarmuutta työyhteisön kesken. (Juholin 2013, 219.) Rauhala ja Vikströmin (2014, 171) lisäävät, että puskaradio on niin sanotun varjo-organisaation viestintäkanava. Puskaradio voi olla sitä vahvempi, mitä epäluotettavampaa virallinen viestintä yrityksessä on. Juoruilua tai huhupuheita on mahdotonta manageroida. Niiden olemassaolo on kuitenkin syytä tiedostaa, koska ne ovat aitoja kokemuksia ja ihmetyksenaiheita ja niiden avulla pyritään löytämään merkityksiä ja mielekkyyttä asioihin, joita ei osata muuten tulkita. Osaavan johtajuuden avulla puskaradioita voidaan kuitenkin hillitä jalkautumalla keskustelemaan asioista avoimesti työyhteisössä. (Rauhala & Vikströmin 2014, 171.)

Spontaanit foorumit ovat vapaamuotoisia kohtaamisia esimerkiksi käytävillä tai muissa yhteisissä avoimissa tiloissa, joissa voidaan pysähtyä ja kollegan kanssa pohtia asioita yhteisesti. Kohtaaminen voi tapahtua myös työpaikan ulkopuolella erityyppisten verkoston tapaamisissa ja keskustelussa löytyy yhdistäviä asioita. Spontaanit foorumit voivat olla antoisia osaamisen ja kokemusten jakamisen tapahtumia. (Juholin 2013, 220.)

Sosiaaliset mediat ovat yhä suositumpia vuorovaikutteisuutta lisääviä viestintäkanavia työyhteisössä. Ne luovat uudenlaisia mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja voivat olla vaihtoehto kasvokkaisviestinnälle. On oleellista tunnistaa kriittiset uhat, kuten arkaluon-
toisten asioiden leviäminen ja tietoturvatekijät, ja tarvittaessa luoda yhteiset pelisäännöt sosiaalisen median käyttöön työyhteisössä. (Juholin 2013, 217-218.)

2.4 Vuorovaikutus viestinnässä

Isotalus ja Rajalahden (2017, luku 1) mukaan viestintätieteellisestä näkökulmasta katsotuna vuorovaikutus on sanallista ja sanatonta viestintää ihmisten välillä. Vuorovaikutuksessa luodaan ja tulkitaan viestejä. Vuorovaikutus ei ole koskaan suoraviivaista vaan dynaaminen, jatkuvasti muuttuva prosessi. Viestit muodostuvat puheen ja sanojen lisäksi eleistä, ilmeistä, asennoista, äänenkäytöstä, kuuntelemisesta ja sanattomien viestien havaitsemisesta. (Isotalus & Rajalahden 2017, luku 1.) Juholin (2008, 61) puolestaan toteaa, että dialogisen vuorovaikutuksen avulla onnistunut viestintä on mahdollista. Dialogin käsitteeseen yhdistetään vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja arvostus. Vuorovaikutuksessa ihmisten väliset keskustelut ja ajatustenvaihto, jossa kuunnellaan, puhutaan, kysytään ja kyseenalaistetaan, synnyttävät uusia ajatuksia ja ideoita. Vastavuoroisuudessa on kyse keskinäisestä riippuvuudesta ja vastavuoroisesti toinen toisensa auttamisesta. Arvostus syntyy toisen osapuolen näkemysten kuuntelemisesta ja huomioimisesta. (Juholin 2008, 61.) Uhl-Bien ja Ospinan (2012, 469) mukaan dialogin voidaan ajatella olevan erityinen tapa kuunnella, kysyä ja olla läsnä, halua erottaa oletukset ja varma tieto sekä huomioida uusia näkökulmia. Piha (2015, 102) toteaa, että vuoropuhelun tarkoitus on edistää ymmärrystä. Vuoropuhelu voidaan nähdä työkaluna pyrkimyksessä saavuttaa älykkyyttä ja yhteistä voimaa (Piha 2015, 102).

Talvion ja Klemolan (2017, 88-89) mukaan vuorovaikutustaidot eivät ole synnynnäinen ominaisuus vaan opittavissa oleva asia, joka vaatii sinnikästä harjoittelua. Vuorovaikutus on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat muun muassa tilanteeseen sopivat vuorovaikutustaidot sekä vuorovaikuttajan oma asenne. Vuorovaikutustaitoja harjoitellessa voi tulla tietoiseksi omasta toiminnastaan ja oppia tekemään tilanteeseen sopivia valintoja. Vuorovaikutuksessa tarvitaan joustavuutta ja kykyä huomioida toinen ihminen tilanteen vaatimalla

tavalla. (Talvio & Klemola 2017, 88-89.) Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 77, 91) puolestaan mainitsevat palautteen antamisen ja kuuntelemisen olevan hyödyllisimpiä vuorovaikutustaitoja. Palaute on viestintää ja välittää tietoa. Sen vuoksi palaute kuuluu kaikille. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan erityisesti omien ajatusten ja tunteiden välittämiseen ja yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen. Juutinen (2016, 227) lisää, että palautetta on huomionarvoista kysyä työsuhteen päättyessä poislähtevältä työntekijältä muun muassa irtisanoutumisen syistä. Työyhteisöä ja työskentelyolosuhteiden kehittämisessä tiedosta on hyötyä. YT-neuvottelu- ja irtisanomistilanteissa yrityksen vastuullisuus punnitaan siinä, kuinka muutokseen liittyvä vuorovaikutus ja viestintä on hoidettu. (Juutinen 2016, 227.)

Mönkkösen (2007, 28-29) mukaan vuorovaikutusosaaminen käsittää kaikki taidot liittyen kommunikointiin ja suhteiden luomiseen. Vuorovaikutusosaamisessa vaativaa on erityisesti vaihtuvat tilanteet ja epävarmuus metodien toimivuudesta ihmisten välisissä suhteissa. Työyhteisöjen kehittämisessä täytyy olla valmis kohtaamaan epävarmuustekijät, jotta voidaan tuottaa uusia ideoita ja edistää työn mielekkyyttä. (Mönkkönen 2007, 28-29.) Iso-talus ja Rajalahti (2017, luku 1) lisäävät, että vuorovaikutusosaaminen muodostuu vuorovaikutustiedoista, metakognitiivisista taidoista, motivaatiosta, rohkeudesta, vuorovaikutustaidoista, viestinnän eettisten periaatteiden noudattamisesta, tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerin täyttymisestä sekä vuorovaikutussuhteen huomioon ottamisesta. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 91) toteavat, että viestintätaidot ovat vuorovaikutustaitoja laajempi käsite, koska ne sisältävät kirjallisen viestinnän taidot ja sellaisetkin puheviestinnän taidot, jotka eivät ole vuorovaikutustaitoja, kuten esimerkiksi puhe-esitys. Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat kuitenkin yleisön ja keskustelukumppanin tarkkailussa ja tulokinnassa.

Tiedon tallentaminen ja saattaminen kaikkien saataville kuuluu tiedon jakamiseen ja vuorovaikutteiseen viestintään. Ajantasainen tiedonvaihdanta tulee olla jatkuvaa ja reaaliaikaista ja ratkaiseva kriteeri on itseohjautuvuus. Ajantasaistieto on usein ennakoimatonta ja keskusteluun osallistujan on itse osattava päätellä, kenelle tieto on olennaista ja millä keinoin ja millä foorumeilla se esitetään. Tiedonvaihdanta edellyttää siis tiedon tulkintaa ja analysointia ja on vastavuoroinen ja vuorovaikutteinen prosessi, joka ei onnistu ilman yhteistyötä. Valtavasta saatavilla olevasta tietotulvasta pitäisi osata poimia vain olennaiset asiat ja karsia ylimääräinen, turhaan kuormittava osuus. (Juholin 2008, 97-98.)

Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 63-67) mukaan yrityksen johdolla on ratkaiseva rooli viestintäkulttuurin luomisessa ja kehittämisessä. Parhaassa tapauksessa johto ymmärtää vuorovaikutteisuuden pyrkivän työyhteisöviestinnän merkityksen ja osallistuu esimerkiksi sen edistämiseen. Muutostilanteessa korostuu vuorovaikutus organisaation

sisällä ja erityisesti johdon rooli; läsnäolo ja kuunteleminen. Johdolla on vastuu strategian viestimisestä ja työyhteisön jäsenten sitouttamisesta toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Ilman esimiehen ja alaisen välistä hyvää vuorovaikutusta, ei voi olla hyvää johtamista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63-67.) Denhardt & Campbell (2006, 559) puolestaan painottavat, että muutosjohtajuus on ymmärrettävä molemminpuolisena vuorovaikutuksena johtajien ja seuraajien välillä lopulta muuttaen tai muuntaen molempia osapuolia. Jatkuva informointi, palautteen antaminen ja pyytäminen sekä kuunteleminen motivoivat sekä auttavat kehittymään ja sitoutumaan omaan työhön. (Denhardt & Campbell 2006, 559.)

Mönkkösen (2007, 162-163, 166) mukaan ajan ja kiireen hallinta on hyvän vuorovaikutuksen sekä työn tehokkuuden ja tuloksellisuuden edellytys. Työyhteisössä ajan hallinta vaikuttaa suoraan työtaakkaan ja työhyvinvointiin. Kiire voi olla resurssikysymys tai kyse saattaa olla vain asenteesta tai kyvystä hallita aikaa. Työtehtävien priorisointi ja uusien työtapojen kehittäminen ovat keskeisiä asioita ajanhallinnassa. Ajan hallinnan lisäksi vuorovaikutuksen kannalta kriittistä on yhteisöllisyyden edistäminen työyhteisössä. Vuorovaikutuksessa on kyse vastavuoroisesta kohtaamisesta, jonka eräs olennainen edellytys on kyky kestää keskeneräisyyttä. Keskeneräisyys on polku yhteiseen oivallukseen ja innovaatioihin. Yhdessä jaetut ja opitut oivallukset lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta. (Mönkkönen 2007, 162-163, 166.)

Johtajien ja johtoryhmän viestintään kohdistuu usein suuria odotuksia työyhteisössä. Johdolla on ajantasaisin tieto suunnitelmista ja päätöksistä. Alhrothin (2017) mukaan kaikki johtaminen on viestintää. Esimiestyö muodostuu vuorovaikutustilanteista ja tavoitteellisesta vaikuttamisesta päivittäin. (Alhroth 2017.) Juholin (2013, 196-199) lisää, että viestinnän avoimuus on vaihteleva käsite ja näkemykset johtoryhmän sisälläkin saattavat vaihdella. Toisaalta liika avoimuus voidaan nähdä riskinä. Avoimuuden aste ja oikea ajoitus täytyy määritellä perusteellisesti ennen tietojen julkistusta. Toisten päätösten taustalla saattavat vaikuttaa kilpailulliset syyt. Asioiden julkistamisen ajankohtaa saatetaan miettiä ja perusteet julkistamisesta pohjautuvat lakeihin ja säädöksiin, joihin ei itse voida vaikuttaa. Johtajien tapa ja tyyli viestiä vaikuttaa työyhteisön jäsenten motivaatioon ja mielikuviin organisaatiosta, ja sitä kautta sitoutumiseen omaan työhönsä. Johtamisviestintä on päivittäistä strategian viestintää ja vuorovaikutteista pohdintaa koko muun työyhteisön kanssa. Johtamisviestinnän osaamisen kehittäminen on elinikäinen haaste, jossa olennaista on läsnäolo, kuunteleminen sekä keskustelu työyhteisön ja sidosryhmien kanssa. (Juholin 2013, 196-199.)

Kestin (2014, 62-63) mukaan vuorovaikutteinen ja kannustava esimiestoiminta sekä rakentava ryhmätyö työyhteisössä parantavat henkilöstövoimavaroja. Yhdessä kehittäminen tuo onnistumisen tunteita, parantaa yhteishenkeä ja edistää strategian toteutumista. Innovatiivisessa organisaatiossa ymmärretään hiljaisen tiedon merkitys tietotaidon kehittämisessä. Tiedon, kokemusten ja tuntemusten jakaminen työyhteisössä on merkityksellistä inhimillisten menestystekijöiden kehittämistyössä. Organisaation toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa syntyy uusia innovaatioita ja se edistää organisaation kilpailukykyä. (Kesti 2014, 62-63, 117.)

Työyhteisössä saatetaan joskus kokea, että tiedon jakaminen on puutteellista tai viestiminen epäselvää eikä henkilöstö saa mielestään riittävän ajoissa tarpeeksi tietoa tarpeelliseksi kokemistaan asioista. Tarve tiedonjonon tyydyttämiseen saatetaan tyydyttää huhupuheiden tai rivien välistä lukemisen avulla, jolloin sisäisen viestinnän kehittämisen sijaan tulisi keskittyä vahvistamaan tunnepuolta, ryhmän yhteishenkeä ja identiteettiä. Kun yhteishenki työyhteisössä paranee, usein samalla sisäisen viestinnän koetaan parantuneen. (Kesti 2013, 138.) Smith ja Mounter (2008, 15) puolestaan lisäävät, että henkilöstö täytyy saada ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja mihin yhteisiin päämääriin tähdätään. Oikein kohdistettu sisäinen viestintä auttaa suoriutumaan työstä odotetulla tavalla. (Smith & Mounter 2008, 15.)

Juholin (2010, 89-91) puhuu henkilöstödialogista, kun halutaan tietää, miten henkilöstö kokee asiat työyhteisössä, mikä mietityttää, mikä kiinnostaa ja miten epäkohtiin kyetään puuttumaan. Dialogin seurannassa täytyy kiinnittää huomio siihen, tehdäänkö asiat suunnitellun mukaisesti ja keskustellaanko asioista sekä kyseenalaistetaanko ideoita ja näkemyksiä riittävästi. Seuranta voi toteuttaa esimerkiksi viikkopalaverien yhteydessä kysymällä vapaata palautetta ja ideoita henkilöstöltä. Toinen vaihtoehtoinen tapa on lyhyt kysely tai keskustelufoorumi intrassa. Viikoittainen kyselytunti reaaliajassa intrassa johtajien ja henkilöstön kesken on yksi tapa seurata tilannetta. Edellä mainittujen dialogien avulla saadaan arvokasta tietoa, jota analysoimalla voidaan muodostaa käsitys tilanteesta ja ylläpitää avointa, luottamuksellista keskustelua työyhteisössä. (Juholin 2010, 89-91.) Heinenen, Klingberg ja Pentti (2012, luku 1 ja 3) puolestaan toteavat, että yhteistä ajattelua sekä näkemysten ja tunteiden jakamista tarvitaan, jotta paras mahdollinen ratkaisu löydetään. Mitä enemmän vaihtoehtoja tai epävarmuustekijöitä on, sitä enemmän tarvitaan monipuolista näkemystä ja ajattelua. Tunteiden ilmaiseminen ryhmässä lisää dynamiikkaa ja energiaa tekemiseen. Sitoutuminen yhteiseen tekemiseen lisää tavoitteellisuutta ja johtaa näkyviin tuloksiin. Loppuunviedyt asiat antavat onnistumisen elämyksiä ja tsemppaavat seuraavissa haasteissa. Tämän kaltainen ajattelua edistävä vuorovaikutus luo hyvän pe-

rustan ryhmän tai yhteisön toiminnan kehittämiseksi ja vahvistaa sidettä ryhmään. (Heino-
nen, Klingberg & Pentti 2012, luku 1 ja 3.)

Lauring (2011, 234) puhuu artikkelissaan kansainvälisestä viestinnästä ja siihen liittyvien kulttuurisidonnaisten tekijöiden aikaansaamista haasteista. Samantapaisia tekijöitä on tunnistettavissa yleisesti työyhteisöviestinnässä kansalaisuudesta riippumatta. Viestintä-kulttuuri organisaatiossa määrittelee, kuinka yksilöt viestivät, mitä välineitä he viestimi-
seen hyödyntävät ja miten viestit tulkitaan. Kulttuuriset tekijät tuntien ja ymmärtäen voi-
daan välttää kommunikaatiovaikeuksilta ja väärinymmärryksiltä. Kun pelisäännöt ovat kai-
kille selvät, on helpompi luoda yhtenäistä viestintäkulttuuria organisaatiossa. (Lauring
2011, 234.)

Cowan (2017, luku 1) puolestaan määrittelee organisatorisen kolmion, joka muodostuu
sisäisestä viestinnästä, henkilöstön sitoutumisesta ja henkilöstöhallinnosta. Sisäisestä
viestinnästä puhuttaessa on tähdellistä muistaa, että ei puhuta vain yksisuuntaisesta tie-
dottamisesta tai tiedon ryöpytyksestä henkilöstölle, vaan dynaamisemmasta tavasta
kommunikoida työyhteisössä. Viestinnän muuttuvaan dynamiikkaan ja henkilöstön sitout-
tamiseen vaikuttavat tietyt trendit ja peruseräpäät. Ulkoinen viestintä ja sisäinen vies-
tintä vaikuttavat olennaisesti toisiinsa, koska jokainen yksilö työyhteisössä kommunikoi
sekä toisilleen ja ulkomailmaan. Täten yrityksen imagoon ulkopuolelta vaikuttavat tekijät,
vaikuttavat yrityksen henkilöstöön ja työyhteisön tunnelmaan. Viestintä muuttuu koko ajan
enemmän hierarkkisesta tavasta kommunikoida organisaatiossa ylhäältä alaspäin tiedon
ja kokemuksen jakamiseen koko henkilöstön kesken riippumatta asemasta organisaatios-
sa. Jotta voidaan ymmärtää, mitkä tekijät auttavat henkilöstöä sitoutumaan työhönsä, täy-
tyy ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja miten se vaikuttaa kollegoiden käyttäytymiseen ja
tapaan toimia ja viestiä. (Cowan 2017, luku 1.)

Suomessa urauurtavaa työtä uudenlaisten toimintatapojen ja henkilöstön sitouttamisen
edistämiseksi on tehnyt ohjelmistoyhtiö Vincit, joka korostaa vastuun jakamista henkilös-
tölleen asemasta riippumatta. Vincit haluaa kyseenalaistaa vanhat johtamismallit ja antaa
henkilöstölleen vapauden vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja tehdä päätökset omaan vas-
tuualueensa asioihin liittyen. Päätöksiin sisältyy niistä kannettava vastuu. Hierarkiaa yritys
on vähentänyt poistamalla esimiestittelit eikä muita johtajia toimitusjohtajan lisäksi ole.
Tarkoitus on sparrata omia tiimejä ja kannustaa henkilöstöä antamaan aktiivisesti pa-
lautetta ja kehittämisideoita. Yritys pyrkii jatkuvasti uudistumaan ja etsimään uusia tapoja
toimia. Vincit on saanut huomiota osakseen uudentyyppisillä toimintatavoillaan ja koros-
tamalla toiminnassaan henkilöstön hyvinvointia. Yritys on valittu Euroopan parhaaksi työ-
paikaksi Great Place to Work -instituutin tutkimuksessa ja Suomen parhaaksi työpaikaksi

samaisessa tutkimuksessa kolmasti. (Sitra 2016.) Men ja Stacks (2013, 171, 175-176) toteavatkin artikkelissaan, että uudistuskykyinen, vastuuta jakava johtaja osallistaa kaikki päätöksentekoon, tiedostaa epävarmuustekijät ja asettaa selkeät rajat. Kaikki yhteinen tekeminen perustuu yhteisiin tavoitteisiin ja selkeisiin vastuualueisiin. On suuri rikkaus, että kaikki saavat ideoida yhdessä ja olla mukana päätöksenteossa. Tällainen johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja parantaa työnantajan mainetta työntekijöiden keskuudessa. Osallistamalla henkilöstöä mukaan päätösten tekoon, voidaan lisätä merkittävästi työmotivaatiota ja työtehokkuutta ja sitä kautta parantaa tulosta. Jakamalla vastuuta osoitetaan luottamus henkilöstöä kohtaan. (Men & Stacks 2013, 171, 174-176.) Työyhteisössä pitää olla uskoa yhteiseen tekemiseen, joka perustuu ennen kaikkea luottamukseen ja yhteisen päämäärän tavoitteluun tiimityöllä. Kyky nähdä kauas, ajatella pitkäjänteisesti, innostua ja innovoida, saa muutkin innostumaan. Rantasen (2013, 162) mukaan positiivinen tunneilmasto on erottautumisen keino organisaatiolle ja lisää yrityksen houkuttelevuutta sekä työnantajana että palveluiden tarjoajana.

3 Sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa

Terrafamen viestintää ohjaa viestintäpolitiikka, jonka on hyväksynyt yhtiön johto ja hallitus. Viestintäpolitiikan mukaan yhtiön viestintä perustuu avoimuuteen ja luotettavuuteen ja sen ensisijainen tavoite on tarjota todenmukainen ja läpinäkyvä kuva yhtiöstä ja sen toiminnasta. Päämääränä on olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa, joista ensisijaisten joukossa on henkilökunta. Yhtiön julkaisemat tiedot ovat johdonmukaisia, ajankohtaisia ja tarkkoja niin myönteisistä kuin kielteisistä aiheista. Viestinnän tavoitteena on varmistaa, että oleellinen ja riittävä tieto on kaikkien sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien saatavilla tasapuolisesti. Yrityksen viestintäosasto suunnittelee ja koordinoi yhdessä muiden osastojen kanssa niin sisäistä kuin ulkoistakin viestintää. (Terrafame 2017b.)

3.1 Terrafamen sisäiset viestintäkanavat

Terrafamessa pääasiallisia sisäisen viestinnän kanavia ovat intranet, sähköposti, palaverit, avack-infonäytöt (sosiaali- ja taukotiloissa, valvomossa, metallin talteenottolaitoksella ja laboratoriossa), puhelut ja tekstiviestit, henkilöstölehti Terrafame ViikkoNews, Town hall -tiedotustilaisuudet, Terrafame Tube (videot ja podcast-puhehaastattelut) sekä uusimpana sosiaalisen median osalta Instagram. Viikoittain tiedotetaan Terrafame Viikkonews-henkilöstölehdessä ja viikkopalavereissa. Intran ja sosiaalisen median päivityksistä sekä henkilöstölehti ViikkoNewsin julkaisusta vastaa viestintäosasto. Vuoronvaihtopalaverit käydään aina vuoron vaihtuessa tuotannossa. Tiedotustilaisuudet koko henkilöstölle järjestetään vähintään neljä kertaa vuodessa. Tavoite on kuusi kertaa vuonna 2017. Niissä kerrotaan yrityksen suunnasta, tavoitteista ja edistymisestä. Nämä tilaisuudet tarjoavat mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja antaa kommentteja suoraan johdolle. (Salonen 5.5.2017.)

Terrafamen ja työntekijöiden edustajat tapaavat noin neljä kertaa vuodessa yhteistoimintakokouksissa, joissa käydään läpi yrityksen tilaa ja suunnitelmia. Yhteistoimintamenettelyn tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia. Työntekijöillä, toimihenkilöillä ja ylemmillä toimihenkilöillä on omat edustajat, joiden kautta on mahdollista ottaa esille asioita, joita ei halua käsitellä oman esimiehensä kanssa. Jokaisella työntekijäryhmällä on oma työsuojeluvaltuutettu, jolle voi antaa muun muassa toimenpide-ehdotuksia ja palautetta työympäristön ja -olosuhteiden parantamiseksi. (Terrafame 2017a.)

3.2 Tavoite, haasteet ja kehittämistehtävät

Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää yrityksen sisäisen viestinnän nykytila ja kuinka sitä voitaisiin kehittää parantamaan tiedonkulkua organisaation eri osastojen välillä. Tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa tehokkaimmat viestintäkanavat ja tavat viestiä, jotta tieto olisi tiiviissä muodossa ja kaikkien helposti saatavilla. Yrityksessä on paljon ammattitaitoista henkilöstöä ja monipuolista tietämystä. Haasteena on miten tarvittavan tiedon saisi tehokkaimmin jaettua kaikille. Voi olla, että osittain on kyse tiedostamattomasta tai niin sanotusta hiljaisesta tiedosta ja kokemuksesta, jota ei koeta tarpeelliseksi jakaa muiden kanssa.

Kauppilan (1.9.2017) mukaan yksi suurimmista haasteista organisaation sisäisessä viestinnässä on löytää tehokkaat sisäisen viestinnän menetelmät erilaisissa tehtävissä työskentelevien ihmisten näkökulmasta. Osa henkilöstöstä liikkuu paljon kentällä, osa istuu pääasiassa toimipisteellään, osa kokouksissa ja jotkut ovat usein työmatkalla. Jo pelkästään kokoustaminen aiheuttaa sen, etteivät tietyt kanavat ole tehokkaita tietyille ihmisille. Erityisen kriittistä tiedon kulku on vuorojen vaihdossa sekä silloin, kun projektilta siirretään toimintaa tuotannolle. Kiire ja ajanpuute ovat haaste, jonka vuoksi viestinnän pitäisi olla tiiviimpää kuin se nyt on. Asioiden pitäisi selvitty nopeasti lukemalla, katsomalla tai kuuntelemalla. (Kauppila 1.9.2017).

Kauppila (1.9.2017) mainitsee, että intrasivuille on suunnitteilla mittavia uudistuksia vuoden 2018 aikana. Uudistuksen myötä toivotaan henkilöstön kokevan intran hyödylliseksi työssään ja löytävän tiedon kätevästi sitä kautta. Sivuja uudistettaessa otetaan huomioon jo aiemmin saadut käyttäjäkokemukset ja palautteet. Tämän tutkimuksen avulla voidaan selvittää henkilöstön toiveita ja kokemuksia käytössä oleviin viestintäkanaviin liittyen.

Keväällä 2016 toteutetun henkilöstökyselyn tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön omistautuneisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä ja tuoda esille näkemyksiä ja kehitysehdotuksia työpaikan kehittämiseksi. Tutkimuksen mukaan sitoutumista, johtamista ja suoriutuskykyä parantamalla voidaan parantaa omistautuneisuuden edellytyksiä. Sitoutumiseen vaikuttavat työmotivaatio, viestintä, osallistaminen ja työnantajakuva kehittäminen. Johtamiseen liittyy oman työn hallinta, esimiestyö ja johtamiskulttuuri yrityksessä. Suoriutuskykyä parantavat hyvät työskentelyedellytykset, tehokkuus, joustavuus sekä avoin ja vuorovaikutteinen viestintä. Viestintä yhtiön sisällä koettiin toisaalta toimivan hyvin ja toisaalta siinä olevan jotain puutteita. Eniten kehitettävää koettiin olevan henkilöstön kuulemisen, osastojen välisen yhteistyön ja tiedonkulun, työkuorman jakaantumisen sekä perehdyttämisen suhteen. Päätöksentekoon toivottiin nopeampaa ja selkeämpää toimintatapaa. Selkeästi kielteisimmäksi asiaksi koettiin yhtiön tulevaisuudennäkymät. Tiedottaminen, työvuorojärjes-

telyt ja työturvallisuuteen liittyvät asiat oli henkilöstön mielestä työpaikalla hoidettu hyvin. Työilmapiiri ja työvälineet koettiin pääosin positiivisena. (Corporate Spirit Oy 2016, Terra-fame 2017c.)

Kyselyn ja haastatteluiden tuloksiin pohjautuen esitetään konkreettisia kehitysehdotuksia menetelmiin ja toimintatapoihin parhaiten soveltuvien viestintäkanavien kartoittamiseksi ja osastojen välisen viestinnän parantamiseksi. Viitekehyksenä toimii edellä esitelty Juholinin Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli, jossa pääpaino on koko työyhteisön osallistamisessa sekä tiedon ja osaamisen jakamisessa läpi koko organisaation.

4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus sopii tutkimusstrategiaksi silloin, kun halutaan oppia tuntemaan tutkittava asia mahdollisimman hyvin sekä halutaan kehittää jotain uutta. Tapaustutkimuksen avulla saadaan valitusta yrityksestä kokonaisvaltainen ja realistinen kuva ja ymmärretään, miten yritys toimii omassa toimintaympäristössään. Tapaustutkimuksessa oleellista on ymmärtää, että tutkimuksen kohteena on kokonaisuus, tapaus. Yleensä kohteita on vain yksi, mutta voi olla useampiakin, etenkin, jos kohteista muodostuu kokonaisuus. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeammin määritellystä tutkimuskohteesta paljon kuin laajasta massasta vähän. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-53).

Viestintätapojen ja -kulttuurin nykytilan kartoittamiseksi ja kehitystarpeiden selvittämiseksi kvantitatiivisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä henkilöstökyselyä (liite 1) ja kvalitatiivisena tiedonkeruumenetelmänä strukturoimatonta puhelin- sekä sähköpostihaastattelua. Niiden avulla kartoitettiin työyhteisön viestinnän nykytilaa ja siihen liittyviä kehitystarpeita ja mahdollisuuksia. Lisäksi analysoitiin dokumentteja, kuten esitysmateriaaleja, ohjeita ja vuosikertomusta. Useampaa menetelmää hyödyntämällä saadaan monipuolinen ja kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Triangulaatiossa voidaan kerätä aineistoa joko yhdellä tai useammalla eri aineistonkeruumenetelmällä eri osapuolilta ja analysoida aineistoa eri menetelmiä ja teorioita hyväksi käyttäen. Triangulaatio lisää tutkimustulosten luotettavuutta, kun eri lähteistä saadut tulokset tukevat toinen toisiaan. Ongelmana useamman eri menetelmän käytössä voi olla työmäärän kasvaminen ja riittämättömät perustelut menetelmän tuottamalle lisäarvolle. (Kananen 2015, 324-328.)

4.1 Kysely

Sähköiseen kyselyyn sai vastata 12. - 25.10.2017 välisenä aikana. Kaikkiaan kyselyhetkellä henkilöstöä Terrafamessa oli 685, mutta kaikilla ei ole henkilökohtaista sähköpostiosoitetta käytössään. Kysely lähetettiin 444 henkilölle sähköpostilla ja linkki kyselyyn laitettiin intraan etusivulle. Kyselyä markkinoitiin viikoittaisessa Terrafame ViikkoNews-henkilöstölehdessä kahdesti; kyselyn auetessa sekä viikko sen jälkeen ja avack-infonäytöillä koko kyselyn aukioloajan. Sähköpostimuistutus lähetettiin kyselyn oltua auki viikon ajan sekä vielä päivää ennen kyselyajan päättymistä. Kysely toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä ja vastauksia analysoitiin Webropol-palvelun työkalujen avulla.

Kysymyslomaketta laadittaessa tutustuin aiheita käsittelevään kirjallisuuteen ja opinnäytetöihin. Lomakkeen huolellinen suunnittelu ja testaaminen ovat ratkaisevia tekijöitä tutki-

muksen onnistumisen kannalta. Suunnittelussa on syytä kiinnittää huomiota selkeään ja tiiviiseen ulkoasuun. Liian pitkä kysely karkottaa vastaajat. Kysymysten asettelu tulee olla riittävän yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä. Kyselyyn on helpompi vastata, jos kysymykset etenevät loogisessa järjestyksessä. Kyselylomakkeen sanamuotoja ja yleisvaikutelmaa pohdittiin yhdessä organisaation viestintäyksikön assistentin ja viestintäjohtajan kanssa. Kysely hyväksyttiin sekä emoyhtiön että tytäryhtiön johdolla. Kyselyn saatteessa kerrottiin, kuka tutkimusta tekee ja mihin tarkoitukseen. Kyselyn lähetti opinnäytetyön laatijan puolesta organisaation viestintäyksikkö. Tämä oli luonnollinen vaihtoehto, sillä viestintäyksikkö vastaa pääsääntöisesti koko yhtiötä koskevasta tiedotuksesta, intran päivityksestä sekä henkilöstölehden julkaisusta. Kyselyssä kartoitettiin taustatietoina sukupuoli, ikä, henkilöstöryhmä, osasto ja työskentelyaika yrityksessä. Kysymykset muodostuivat vaihtoehtokysymyksistä, monivalinnoista, väittämistä ja kahdesta vapaaehtoisesta avoimesta kysymyksestä. Kyselyn lopussa sai halutessaan antaa vapaata palautetta ja osallistua arvontaan. (KvantiMOTV 2018.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä, koska kyselytutkimus mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen. Kysely voitiin lähettää monelle henkilölle linkkinä sähköpostilla ja liittää myös organisaation intran etusivulle. Aineistonkeruumenetelmänä kysely on tehokas, sillä se säästää aikaa ja vaivaa etenkin, jos avoimia kysymyksiä vältetään. Aineiston käsittely ja analysointi on nopeaa tietokoneen tilastollisten analyysijärjestelmien avulla. Kyselylomakkeen laadintaan liittyy haasteita. Kyselytutkimuksissa voi esiintyä väärinymmärryksiä, jos vastausvaihtoehdot ovat epäonnistuneita vastaajan näkökulmasta. Muita kyselyn heikkouksia ovat vastaamattomuus sekä epävarmuus vastaajien rehellisyydestä ja heidän perehtyneisyydestään tutkimuksen aiheeseen. Tutkijalta vaaditaan aikaa, tietoa ja taitoa hyvän kyselylomakkeen laatimiseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

4.2 Haastattelut

Ennen kyselyä sisäisen viestinnän nykytilaa ja haasteita kartoitettiin viestintäosaston johtajan sähköpostihaastattelulla ja viestintäassistentin strukturoimattomalla puhelinhaastattelulla. Viestintäjohtajalle lähetettiin tutkimussuunnitelma ja tutkijan pohdinnassa olevat keskeiset kysymykset. Yhdessä viestintäosaston kanssa mietittiin työn rajausta sekä täydennettiin tutkimussuunnitelmaa. Puhelinhaastattelu viestintäassistentin kanssa eteni vapaamuotoisesti teemahaastattelun tapaan. Kysymyksiä ja teemoja oli ennalta mietitty ja niiden pohjalta edettiin puhelinpalaverissa vapaasti keskustellen. Viestintäjohtajalle lähetettiin sähköpostilla teemoittain kysymyksiä ja saatujen vastausten perusteella lisäkysymyksiä. Näin muodostui vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välille sähköpostin kautta. Haastattelutuloksia analysoitiin tiivistämällä olennaiset asiat sisällöstä. Analy-

sin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin. Haastattelussa esiin tulleiden asioiden pohjalta suunniteltiin viestintäosaston kanssa kysymyslomaketta puhelinpalaverissa.

Haastattelun avulla voidaan parhaimmillaan saada perusteellista ja monipuolista tietoa, ja haastattelussa haastateltavan puhe voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, asiayhteyksiin, mutta nämä seikat eivät ole itsestäänselvyksiä. Haastattelu voi toisaalta jäädä pinnalliseksi jutusteluksi. Menetelmä sinänsä ei siis ole syvällinen tai pinnallinen vaan kaikkea tutkimusta voidaan tehdä eri tavoin ja erilaisin intressein. Haastattelu toimii hyödyllisenä kyselyä täydentävänä tiedonkeruumenetelmänä, mutta se vaatii tarkkaa ennalta suunnittelua, haastattelijan aktiivista roolia haastattelun ohjaamisen ja haastateltavan motivoinnin suhteen sekä haastattelijan ja haastateltavan välistä luottamusta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43; KvaliMOTV 2018.)

Strukturoimattomassa teemahaastattelussa tutkija on ennakkoon suunnitellut teemat, mutta keskustelun kulku on vapaa. Teemojen avulla keskustelemalla voidaan saada aiheesta syvällistä tietoa. Puhelinhaastattelu mahdollistaa joustavan tavan haastatella nopeallakin varoajalla ja ilman matkustuskustannuksia. Sähköpostihaastattelu edellyttää vuorovaikutteisuutta, jossa tutkija lähettää teemakysymyksiin saamiensa vastausten perusteella tarkentavia kysymyksiä tai uusia kysymyksiä. Tällöin uudet vastaukset voivat tuottaa uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Etuna sähköpostihaastattelussa on, että se valmiiksi tekstimuodossa, jolloin säästytään litterointivaiheelta. Menetelmä on joustava, koska haastateltava voi vastata itselleen sopivana ajankohtana. (Kananen 2015, 144-145, 186-187.)

4.3 Dokumenttianalyysi

Kehittämistyössä hyödynnettiin tapaustutkimuksen välineistä kirjallisten aineistojen dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysissä tehdään päätelmiä erilaisista kirjallisista tuotoksista, jotka voivat olla sanallisessa, kuvallisessa tai symbolisessa muodossa. Analysoitavat materiaalit voivat olla esimerkiksi haastatteluita, piirroksia, valokuvia tai internetsivustoja ja markkinointimateriaaleja. Dokumenttianalyysiä tehdessä täytyy olla kriittinen ja pohdita huolella, mihin tarkoitukseen ja kuka tiedon on tuottanut. (Ojasalo, ym. 2009, 43, 121.)

Tässä työssä on etsitty tietoa yrityksen intra- ja internetsivustolta, esitysmateriaaleista ja vuosikertomuksesta sekä analysoitu 2016 henkilöstökyselyn vastauksia. Kirjallisten lähteiden analyysillä on saatu taustatietoa ja uusia näkökulmia tutkimusta varten.

4.4 Kvantitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmät

Kyselyaineistoihin pohjautuvien tutkimusten ja selvitysten analyysimenetelmät riippuvat tiedon käyttötarkoituksesta. Kuvailevia tilastollisia menetelmiä käytetään akateemisissa tutkimuksissa paljon ja niiden tulokset ovat hyvin dokumentoituina melko helposti ymmärrettävissä ilman laajoja taustatietoja. Tyypillisiä tunnuslukuja ovat aineiston tapausten lukumäärät eli frekvenssit, prosenttiosuudet, aritmeettiset keskiarvot ja muut keskiluvut. Joillakin tutkimusalueilla hajontaluvut ovat paljon esillä. Taulukoin ja kuvioiden avulla voidaan lisätä tulosten havainnollisuutta. (KvantiMOTV 2018.)

Kyselyllä kerätty tutkimusaineisto voidaan analysoida erilaisia analyysimenetelmiä hyödyntäen tutkimusongelman ratkaisemiseksi. *Suora jakauma* on tapa esittää ja tiivistää havaintoyksiköiltä kerätty tieto. Kyseessä on yksinkertainen analyysikeino, jossa tarkastellaan yksittäisen kysymyksen saamia jakaumia suhteellisina lukuina. Kysymysten vaihtoehtoisille lasketaan vastauksia vastaava suhteellinen osuus prosentteina. *Ristiintaulukoinnilla* pyritään selvittämään ryhmien välisiä eroja tai muuttujien välisiä riippuvuuksia. Menetelmällä voidaan tarkastella samanaikaisesti kahta muuttujaa eli kysymystä. Muuttujista käytetään nimitystä selittävä eli riippumaton muuttuja (sarakemuuttuja) ja selitettävä eli riippuva muuttuja (rivimuuttuja). Tutkimuksessa pitää muistaa huomioida mahdolliset taustalla vaikuttavat piilomuuttujat. (Kananen 2015, 286-289, 290-293.) Tässä tutkimuksessa on suoran jakauman ja ristiintaulukoinnin avulla on pyritty selvittämään muun muassa osastokohtaisia eroja kyselyn vastauksissa. Taulukoin ja kuvioiden avulla on pyritty havainnollistamaan saatuja tuloksia.

Riippuvuutta tai riippumattomuutta tarkastellessa tutkitaan, onko tarkastelun kohteena olevan selitettävän muuttujan, kuten eniten työssä käytetyt viestintäkanavat, jakauma erilainen selittävän muuttujan, kuten henkilöstöryhmän, eri luokissa. Ristiintaulukoinnille soveltuva tilastollisen merkitsevyyden testausmenetelmä on ns. χ^2 -testi ("khii-toiseen testi"), jonka lähtökohtaisena oletuksena eli nollahypoteesina on muuttujien välinen riippumattomuus. Tällöin oletuksena on, että eri henkilöstöryhmät ja eniten hyödynnetyt viestintäkanavat ovat toisistaan riippumattomia muuttujia.

4.5 Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmät

Laadullisen aineiston analyysissa aineistoa voidaan tarkastella hyvinkin systemaattisesti erilaisten näkökulmien ja tarkastelutapojen avulla. Erilaiset analyttiset tarkastelutavat ohjaavat erilaisia näkökulmia. Realistisessa tarkastelutavassa ollaan kiinnostuneita aineistosta ja siinä kerrottavasta tutkittavasta aiheesta. Kielellisissä analyyseissä valitaan näkö-

kulmaksi se, miten asioista kerrotaan ja millaisia kertomuksia puheen tai tekstin avulla muodostetaan. (KvaliMOTV 2018.)

Tutkijan tehtävä on laadullisen tutkimuksen avulla saada mahdollisimman hyvä selitys ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Oleellisen tiedon etsimisessä voidaan käyttää yksinkertaista menetelmää, kuten aineiston tiivistämistä. Aineisto luetaan useampaan kertaan ja se tiivistetään etsimällä tekstimassasta asiasisältöjä ja nimeämällä sisältöä kuvaavalla termillä. Aineistoa pilkkomalla ja tiivistämällä voidaan pohtia, mitä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä voidaan päätellä, miten havaitut seikat liittyvät aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja tukevatko löydökset muita tutkimuksia vai ovatko ne jollain tapaa ristiriidassa. (Kananen 2015, 161-163; KvaliMOTV 2018.) Monimuotoista aineistoa tiivistämällä aineiston informaatioarvo kasvaa, kun oleelliset havainnot poimitaan ja tunnistetaan aineistossa esiintyvät yhteiset piirteet. (Ojasalo, ym. 2009, 124.) Tässä työssä on tunnistettu merkittävät havainnot ja etsitty yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Käytetyt teoriat on kytketty kokonaisuuteen ja tulkintaan ja niitä on hyödynnetty kehittämis ehdotuksissa.

5 Tulokset

Kaiken kaikkiaan henkilöstöä kyselyhetkellä oli 685. Kysely lähetettiin sähköpostilla 444 henkilölle, joilla on yrityksen sähköpostiosoite käytössään. Lisäksi linkki kyselyyn laitettiin intran etusivulle. Osastoilla löytyvillä yhteiskäytössä olevilla päätteillä onnistui vastaaminen sellaisilta henkilöiltä, joilla henkilökohtaista sähköpostiosoitetta ei ole käytössään. Kyselyä markkinoitiin viikoittaisessa Terrafame ViikkoNews -henkilöstölehdessä ja avack-infonäyttöillä. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 153 henkilöä. Vastausprosentiksi kyselyssä henkilökohtaiseen sähköpostiin lähetettyjen kutsujen perusteella tuli 34 ja koko yrityksen henkilöstö huomioden 22 (n=153). Vastausprosenttia voidaan tämän kaltaisissa kyselytutkimuksissa pitää melko hyvänä. Enemmistö vastaajista ei tuntenut tutkijaa entuudestaan eikä kaikilla henkilöstöstä ole välttämättä pääsyä verkkoon päivittäin. Vastausprosenttiin oletettavasti vaikutti vastaajien kesken arvottava Helsingin lentojen palkinto. Ennakkoinformointi ja muistutukset sähköpostilla ja avack-infotauluilla sekä kahden viikon vastausaika olivat luultavimmin vastausprosenttiin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä.

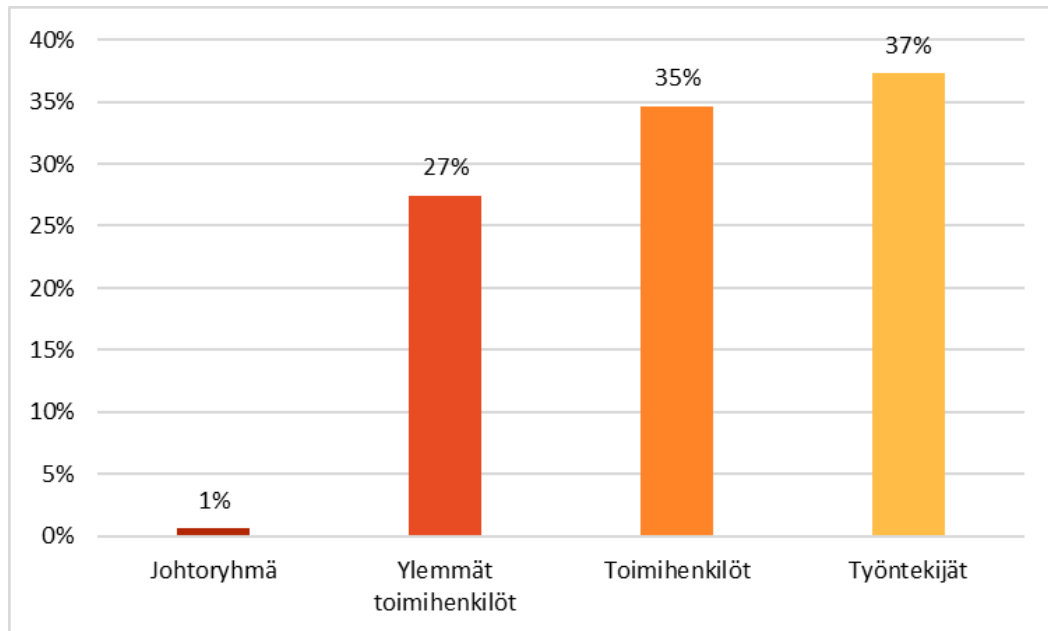
Tutkimuksen aineisto edustaa melko hyvin perusjoukkoa. Yrityksen koko henkilöstöstä valtaosa (91%) on miehiä ja liki kymmenesosa (9%) naisia (Rautiainen 16.2.2018). Kyselyn vastaajista reilu neljä viidestä (84%) oli miehiä (taulukko 1). Naiset vastasivat hieman miehiä aktiivisemmin, sillä heidän osuutensa kyselyssä oli 16%. Yrityksen koko henkilöstön keski-ikä on noin 40 vuotta. Reilu kolmannes vastaajista oli iältään 25–34-vuotiaita, 35–44-vuotiaita oli noin neljännes, 45–54-vuotiaita noin viidennes ja 55-vuotiaita tai yli reilu kymmenesosa vastaajista (taulukko 2). Henkilöstöryhmien edustus vastaajien kesken jakaantui seuraavasti: työntekijät 37%, toimihenkilöt 35%, ylemmät toimihenkilöt 27% ja johtoryhmä 1% (kuvio 3).

Taulukko 1. Vastaajien sukupuoli

Sukupuoli	N	Prosentti
Nainen	25	16%
Mies	128	84%

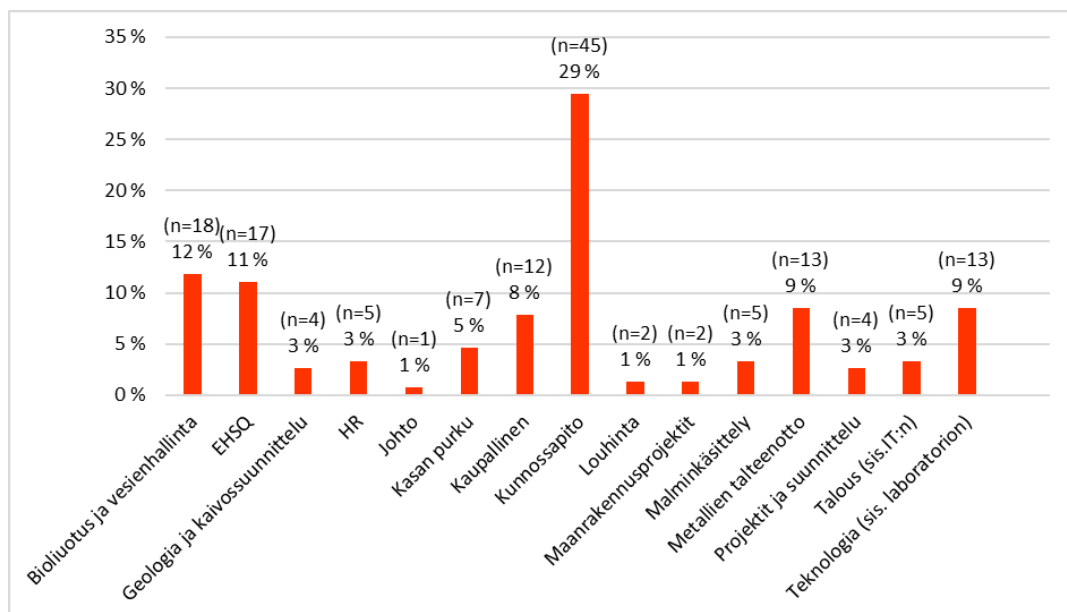
Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma

Ikä	N	Prosentti
Alle 25 vuotta	8	5%
25-34 vuotta	54	35%
35-44 vuotta	36	24%
45-54 vuotta	34	22%
55 vuotta tai yli	21	14%



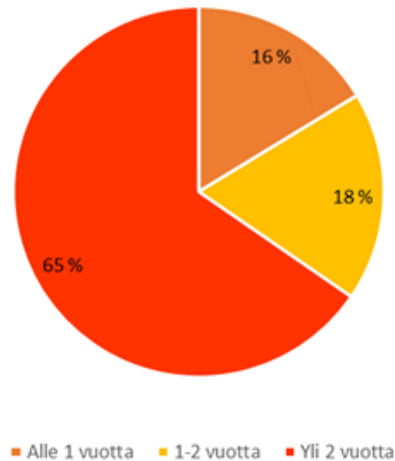
Kuvio 3. Vastaajat henkilöstöryhmittäin (n=153)

Lähes joka osastolta vastattiin kyselyyn. Viestintäosastolta ei vastattu, sillä he osallistuivat kyselyn suunnitteluun ja palkinnon arvontaan. Aktiivisimmat kyselyyn vastanneet osastot olivat kunnossapito (29%), bioliuotus ja vesienhallinta (12%) sekä EHSQ (11%) (kuvio 4). Koko yrityksen jakaumassa kunnossapito-osasto muodostaa neljänneksen (25%), bioliuotus ja vesienhallinta noin kymmenesosan (9%) ja EHSQ-osasto 3% henkilöstöstä. Näiltä osastoilta kyselyn aineisto on edustava. Louhinta- ja maanrakennusprojektien osastot muodostavat 15% koko yrityksen henkilöstöstä, mutta kyselyyn vastanneista ne muodostivat vain prosentin (1%) kumpikin. Niiden osalta oli siis katoa vastaajista.



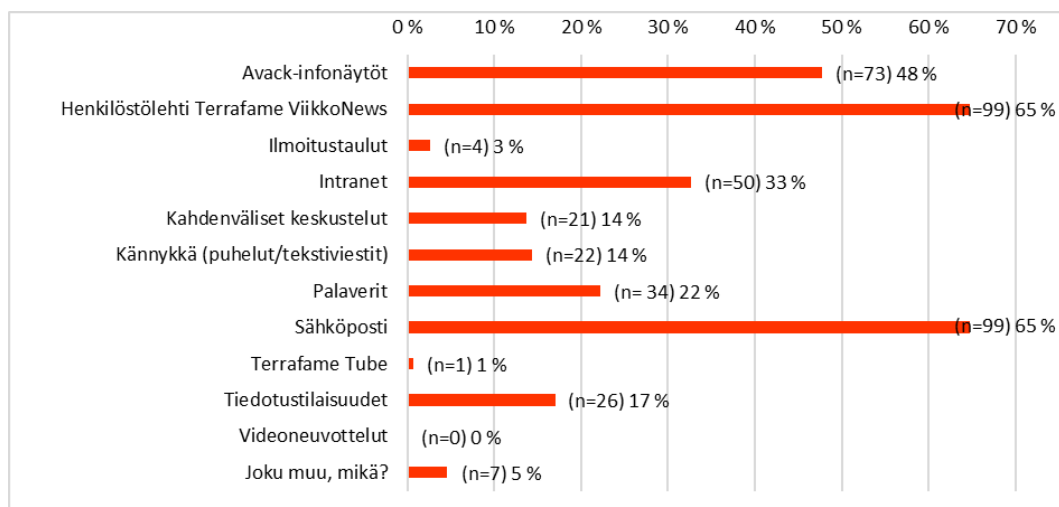
Kuvio 4. Vastaajat osastoittain (n=153)

Aineisto työskentelyajan perusteella edustaa perusjoukkoa hyvin. Kyselyn vastaajista kaksi kolmesta on työskennellyt Terrafamessa yli 2 vuotta, liki viidennes 1-2 vuotta ja kuudesosa alle vuoden (kuvio 5). Yhtiön koko henkilöstöstä kaksi kolmasosaa (65%) on työskennellyt organisaation palveluksessa yli 2 vuotta, noin viidennes (20%) 1-2 vuotta ja joka seitsemäs (14%) alle vuoden. (Rautiainen 16.2.2018.)



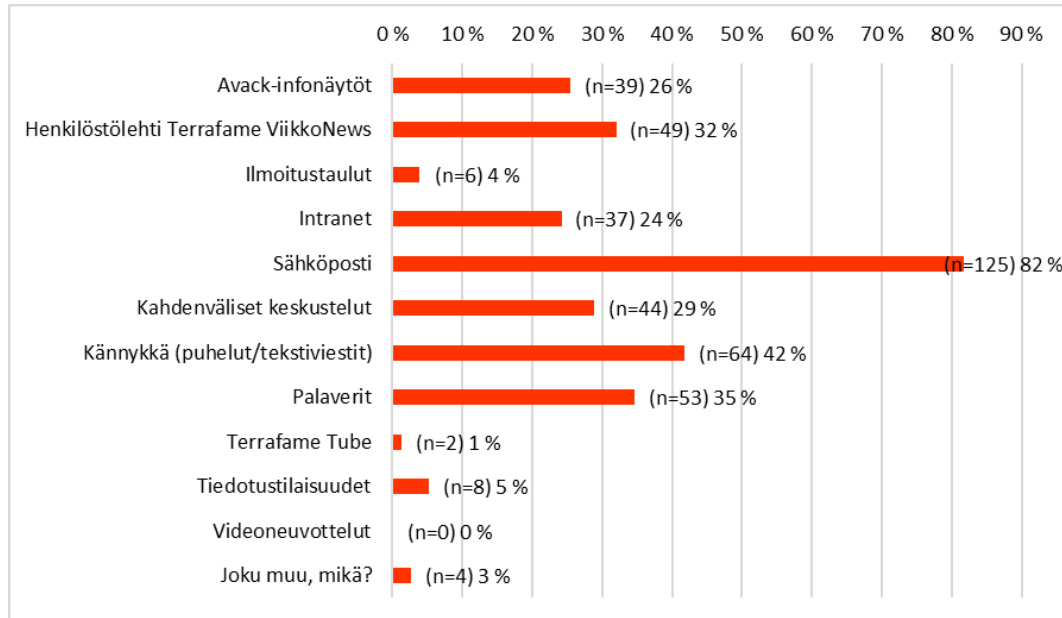
Kuvio 5. Vastaajien työskentelyaika yrityksessä

Sisäisen viestinnän kanavista tehokkaimmiksi koettiin sähköposti (65%), henkilöstölehti ViikkoNews (65%), avack-infonäytöt (48%) ja intranet (33%) (kuvio 6). Reilu viidennes kokee palaverit ja lähes joka viides tiedostustilaisuudet yhtiölle tärkeinä sisäisen viestinnän kanavina. Muista viestintäkanavista, mitä vaihtoehtoisissa ei mainittu, nostettiin esille muun muassa kahvipöytäkeskustelut, M-files ja sanomalehdet. Videoneuvotteluja ei mainitse kukaan vastaajista.



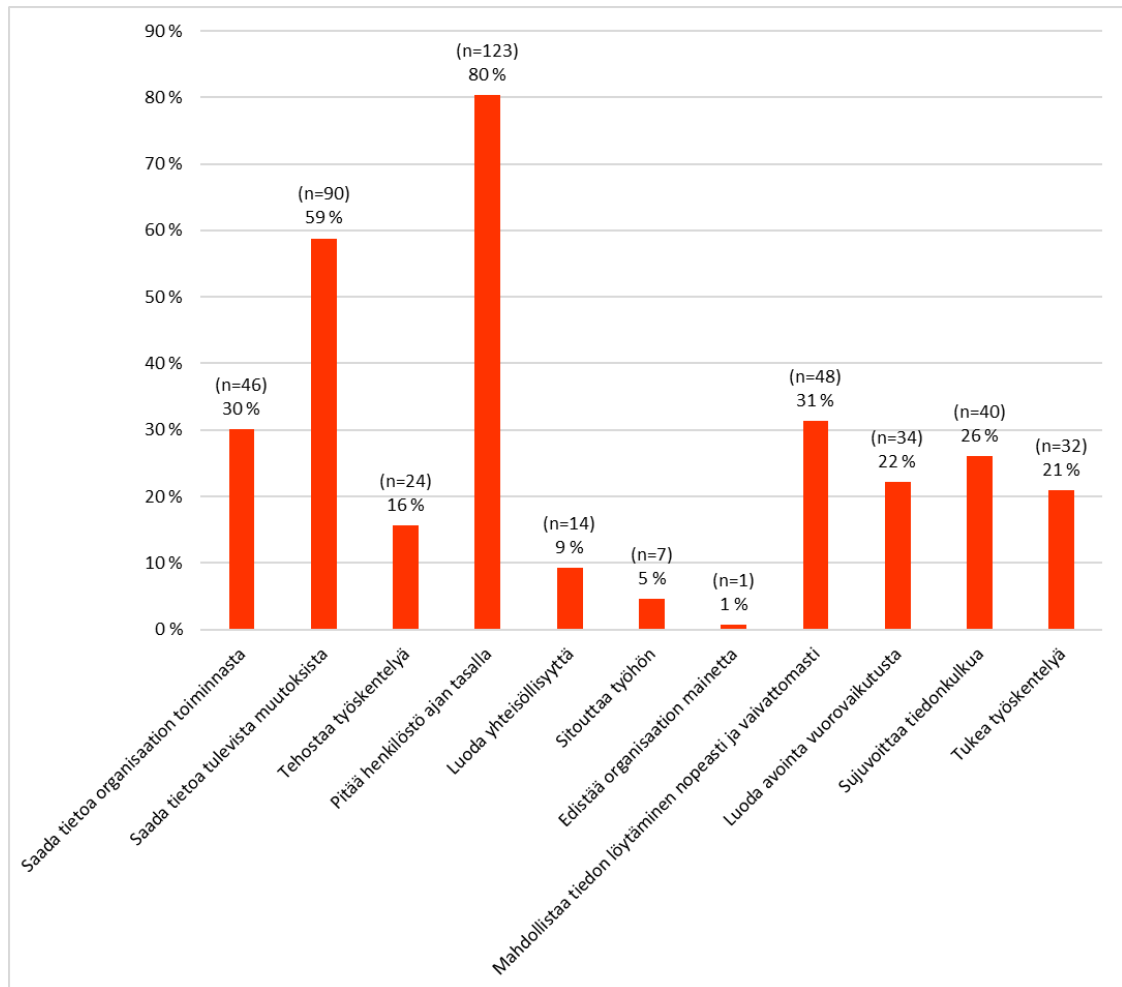
Kuvio 6. Tehokkaimmat viestintäkanavat (n=153)

Kyselyyn vastanneet hyödyntävät omassa työssään eniten sähköpostia (82%), kännykkää (42%), palavereja (35%) ja ViikkoNewsia (32%) (kuvio 7). Kahdenvälisiä keskusteluja hyödyntää aktiivisesti liki kolmannes, avack-infonäyttöjä noin joka neljäs ja intraa liki neljäsosa vastaajista.



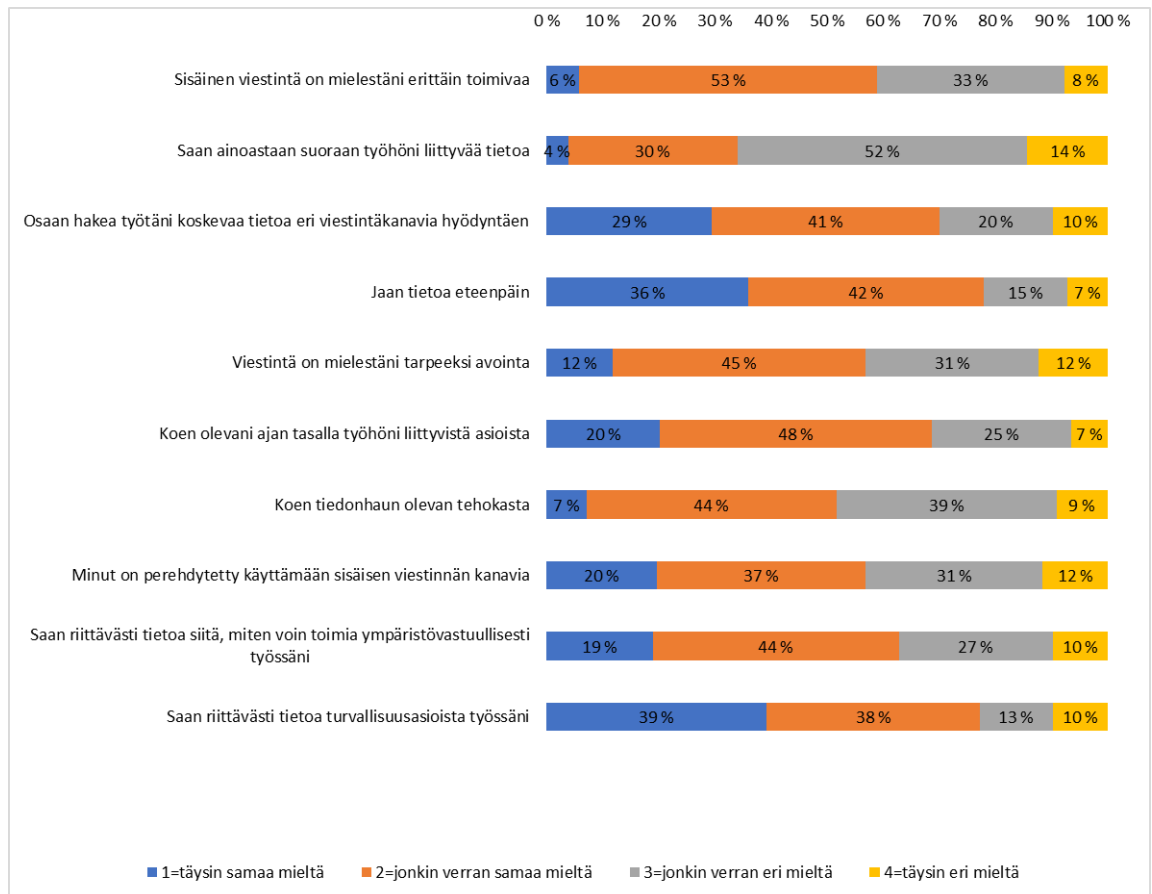
Kuvio 7. Omassa työssä eniten hyödynnettävät viestintäkanavat (n=153)

Sisäisen viestinnän tärkeimpiä tehtäviä (kuvio 8) miellettiin olevan henkilöstön ajan tasalla pitäminen (80%), tulevista muutoksista saatava tieto (59%), tiedon löytäminen nopeasti ja vaivattomasti (31%) sekä organisaation toiminnasta saatava tieto (30%). Reilu viidennes (22%) kokee avoimen vuorovaikutuksen luomisen olevan viestinnässä olennaista. Organisaation maineen edistämistä ei koettu ratkaisevaksi sisäisen viestinnän tehtäväksi. Suurin osa kyselyyn vastanneista (75%) oli sitä mieltä, että yhtiön sisäisessä viestinnässä on vähän kehitettävää ja reilun viidenneksen (22%) mielestä kehitettävää löytyy paljon. Eniten palautetta tuli osastojen välisestä heikosta tiedon kulusta, neuvottelukulttuurin puutteesta sekä intran ja tallennusasema M-filesin huonosta käytettävyydestä. Erityisesti mainitaan lisätietoa kaivattavan päivittäiseen työskentelyyn liittyvistä muutoksista osastojen kesken, suunnitelmissa olevista muutoksista, projekteista, ympäristö- ja turvallisuusasioista, oman osaston kvartaalisuunnitelmista sekä muista ajankohtaisista asioista. Tekstiviestihälytysten ajoitusta tositilanteessa halutaan kehittää kuin myös strategian tavoitteiden seurannasta kertomista; missä on onnistuttu, missä ei ja mistä syystä. Sisäisessä viestinnässä hyvin henkilöstön mielestä on onnistuttu turvallisuus- ja koulutusasioissa.



Kuvio 8. Sisäisen viestinnän tärkeimmät tehtävät (n=153)

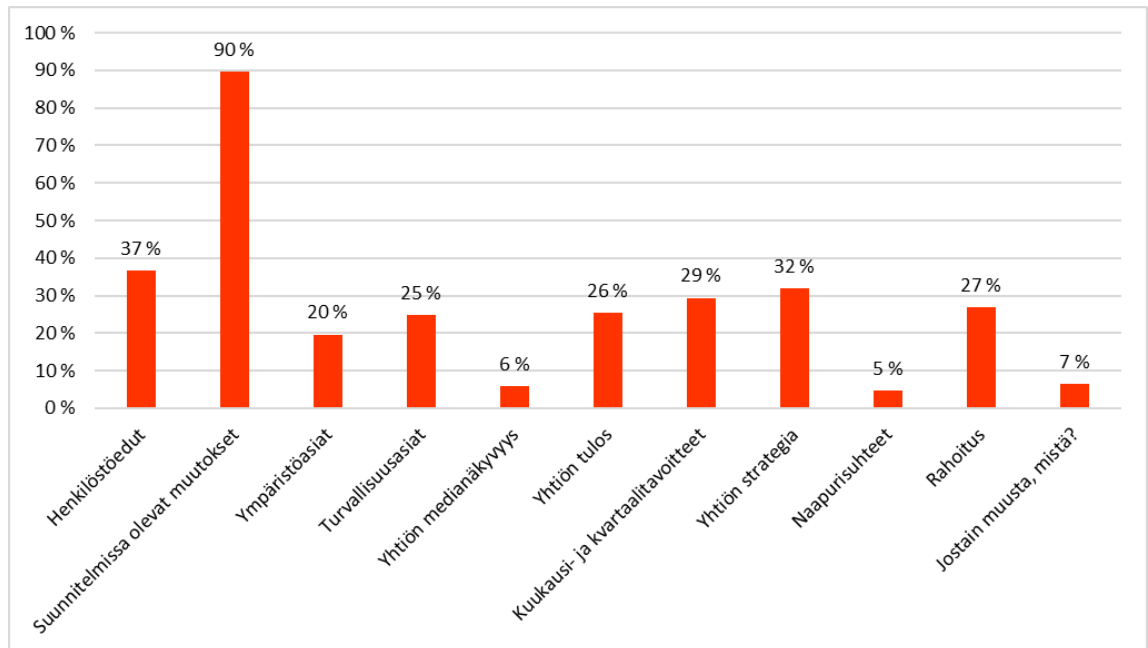
Kyselyssä esitettiin väittämiä työntekijän näkökulmasta, joita piti arvioida asteikolla 1-4, jossa 1=täysin samaa mieltä, 2 = jonkin verran samaa mieltä, 3 = jonkin verran eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä (kuviot 9). Yli puolet vastaajista oli jonkin verran samaa mieltä siitä, että sisäinen viestintä yrityksessä on toimivaa ja kolmannes (33%) oli asiasta jonkin verran eri mieltä. Reilu kolmannes vastaajista koki olevansa täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että saa vain omaan työhönsä liittyvää tietoa ja kaksi kolmesta oli asiasta jonkin verran tai täysin eri mieltä. Väittämästä ”Osaan hakea työtäni koskevaa tietoa eri viestintäkanavia hyödyntäen” seitsemän kymmenestä oli täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä ja kolme kymmenestä jonkin verran tai täysin eri mieltä. Neljä viidesosaa oli täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että jakaa tietoa eteenpäin. Viestinnän avoimuudesta oltiin montaa eri mieltä. Yli puolet oli täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että viestintä on avointa. Toisaalta lähes puolet vastaajista oli asiasta täysin tai jonkin verran eri mieltä.



Kuvio 9. Väittämät sisäisen viestinnän toiminnallisuudesta

Viidennessä vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että on hyvin ajan tasalla omaan työhönsä liittyvistä asioista, lähes puolet oli asiasta jonkin verran samaa mieltä ja neljännes jonkin verran eri mieltä. Lähes puolet vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että tiedonhaku on tehokasta ja yli kolmasosa oli asiasta jonkin verran eri mieltä. Sisäisten kanavien perehdyttämiseen täysin tyytyväisiä oli joka viidennessä vastaajista. Yli kolmannes oli jonkin verran samaa mieltä, mutta lähes puolet jonkin verran tai täysin eri mieltä siitä, että perehdytyksessä on onnistuttu. Joka viides oli täysin samaa mieltä ja lähes puolet jonkin verran samaa mieltä siitä, että saa riittävästi tietoa, kuinka toimia työssään ympäristövastuullisesti. Kolme neljästä oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että saa turvallisuusasioista riittävästi tietoa työssään.

Kyselyssä tiedusteltiin, mistä asioista kaivattaisiin lisää tietoa (kuvio 10). Annetuista vaihtoehdoista sai valita useita. Lähes kaikki (90%) vastaajat kaipaivat lisää tietoa erityisesti suunnitelmissa olevista muutoksista. Muita tarpeellisia asioita koettiin olevan henkilöstöedut (37%), yhtiön strategia (32%) sekä kuukausi- ja kvartaalitavoitteet (29%). Yleisistä työhön liittyvistä käytänteistä ja toimintatavoista sekä keskeisimmistä suorituskykymitteista (KPI:t) toivottaisiin enemmän tietoa vastaisuudessa.

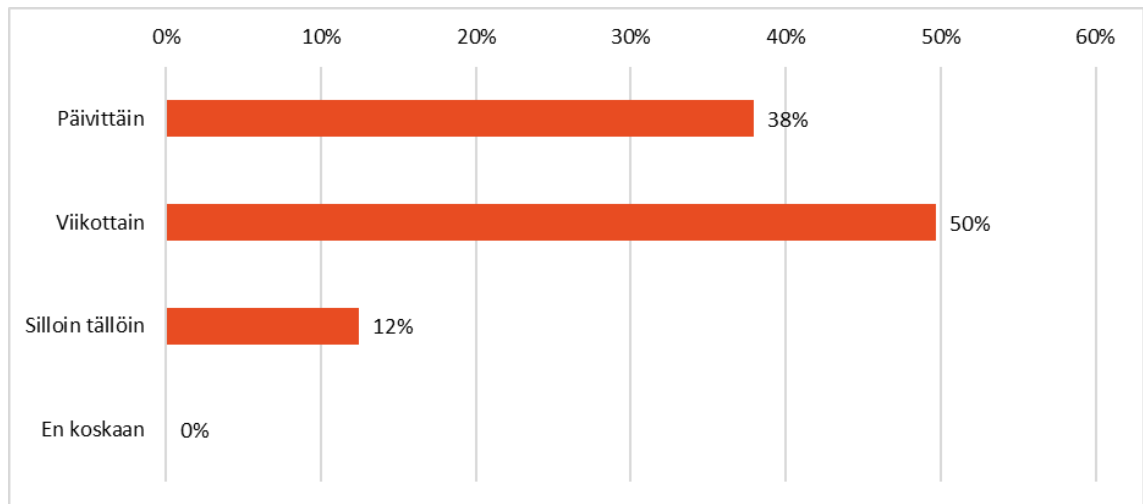


Kuvio 10. Mistä asioista kaivataan lisää tietoa

Vastaukset avoimeen kysymykseen ”Mihin asioihin mielestäsi sisäisessä viestinnässä tulisi keskittyä?” painottuivat yhtiön tuotannosta, turvallisuudesta ja toiminnan kehittämisestä tiedottamiseen. Johdon isommista linjauksista ja tulevista muutoksista toivottiin avoimempaa keskustelua, jottei asiat jäisi vaan pienen piirin tietoon ja kantautuisi huhupuheina eteenpäin. Muista kriittisistä painopistealueista mainittiin intran ajantasaisempi päivitys ja ajankohtaisiin asioihin keskittyminen uutisoinnissa. Yhteenkuuluvuuden tunnetta haluttaisiin kasvattaa tulevien projektien ja työntekijöiden esittelyillä, huumorilla, positiivisen ilmapiirin luomisella ja positiivisista asioista, kuten uusista teknologioista ja saavutuksista uutisoimalla. Avack-infonäyttöjen tehokkaampi käyttöönotto ja dokumenttien arkistointiin käytetyn tallennusasema M-filesin käyttöön kouluttaminen olivat vastaajien toivelistalla. Kyselyn toinen avoin kysymys oli ”Mikä sisäisessä viestinnässä on mielestäsi erityisen hyvää/onnistunutta?” Sisäisessä viestinnässä koettiin olevan erityisen onnistunutta muun muassa henkilöstölehti ViikkoNews, joka on tiivis ja esittelee ajankohtaisia asioita sekä tavoittaa useimmat henkilöstöstä hyvin. Hyvin järjestetyt tiedotustilaisuudet ja nopean tiedottamisen avack-infonäytöt mainitaan positiivisina ja tehokkaina viestintäka-

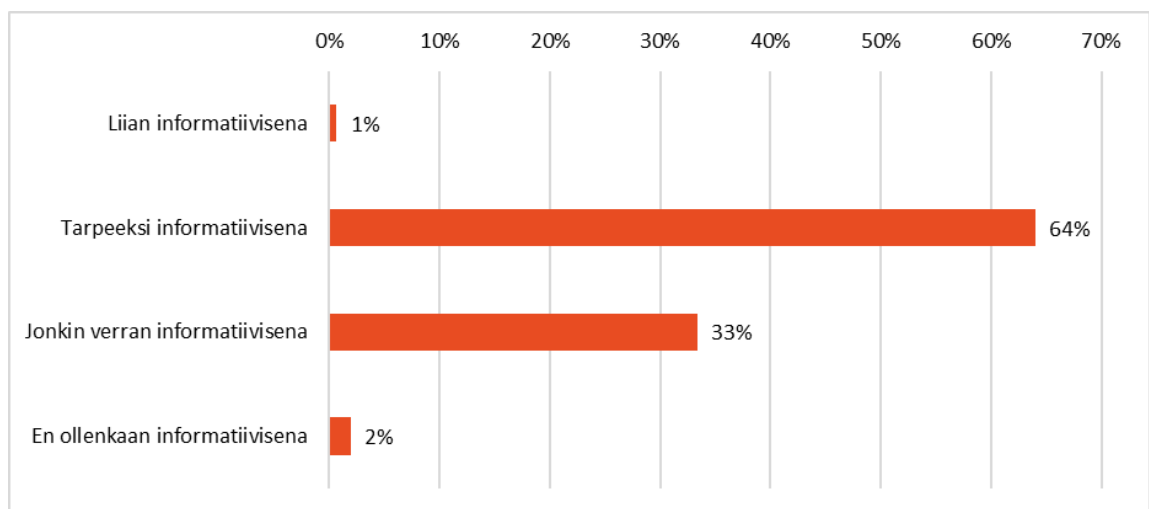
navina. Useaan otteeseen vastauksissa nousee esille erinomainen turvallisuusasioista tiedottaminen. Avoimissa vastauksissa mainitaan, että viestinnän avoimuus yhtiössä on koko ajan lisääntynyt, vaikka parannettavaakin vielä löytyy.

Kyselyssä kartoitettiin tarkemmin mielipiteitä sisäisen viestinnän kanavista intranetistä ja henkilöstölehti ViikkoNewsista. Selvisi, että kaikki lukevat intraa ainakin joskus. Vastaajista yli kolmannes kertoi lukevansa intranetiä päivittäin, puolet vastaajista viikoittain ja joka kymmenes silloin tällöin (kuvio 11).



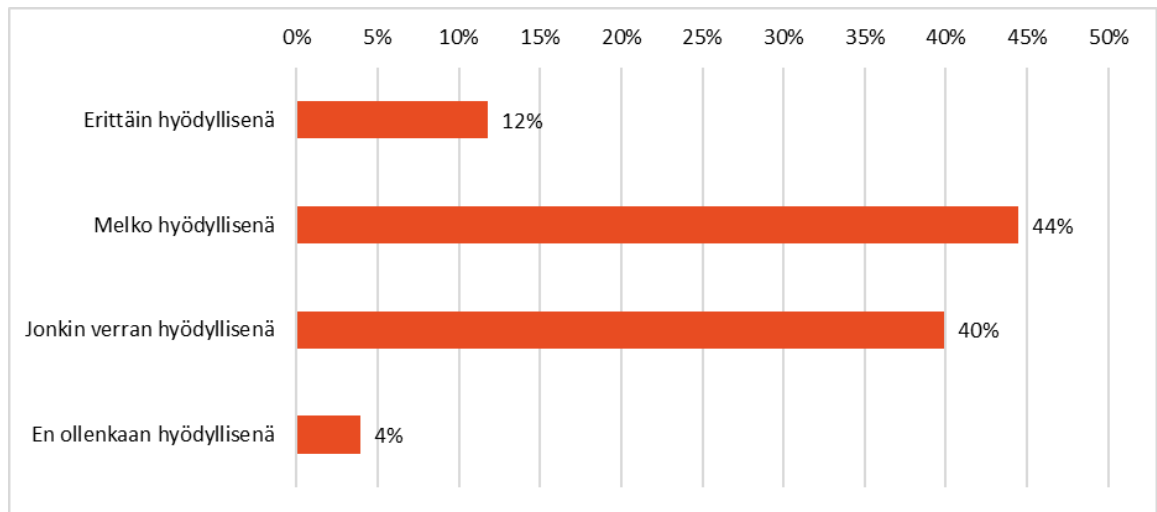
Kuvio 11. Kuinka säännöllisesti luetaan intranetiä

Tarpeeksi informatiivisena viestintäkanavana intran koki kaksi kolmasosaa vastaajista ja jonkin verran informatiivisena joka kolmas vastaajista (kuvio 12). Vähemmistö ei pidä intraa informatiivisena kanavana lainkaan.



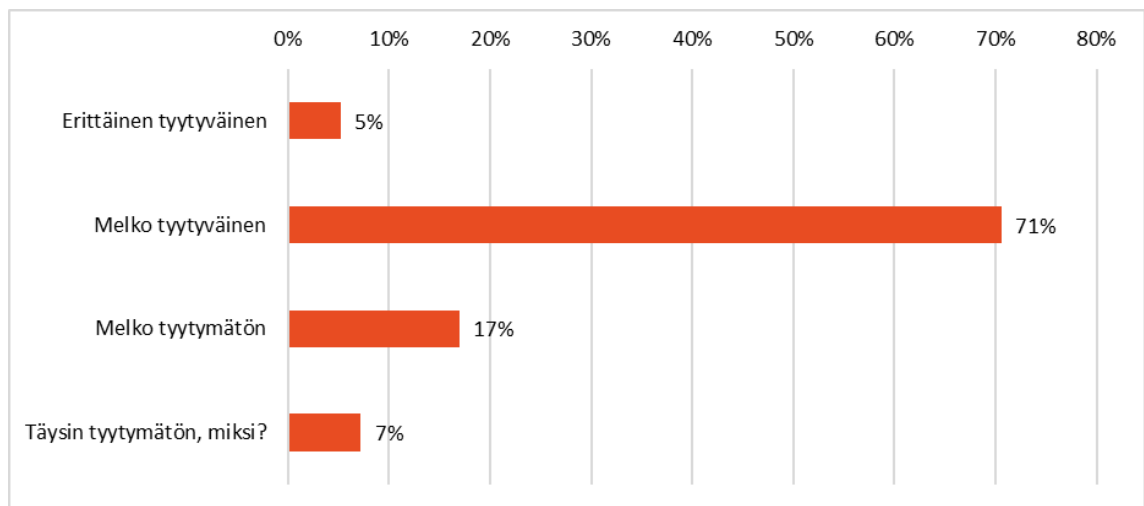
Kuvio 12. Kuinka informatiivisena pidetään intranetin sisältöä

Yli puolet henkilöstöstä oli sitä mieltä, että intra on erittäin tai melko hyödyllinen viestintäkanava omassa työssä (kuvio 13). Kaksi viidestä pitää intraa jonkin verran hyödyllisenä ja pieni osa vastaajista ei koe hyötyvänsä siitä ollenkaan.



Kuvio 13. Kuinka hyödyllisenä viestintäkanavana intranet koetaan työssä

Intran käytettävyyteen ja ulkoasuun erittäin tai melko tyytyväisiä oli kolme neljästä vastaajasta (kuvio 14). Melko tai täysin tyytymättömiä henkilöstöstä on noin neljäsosa. Täysin tyytymättömät vastaajat antoivat palautetta tiedon hankalasta löydettävyydestä, sivuston sekavasta jäsentelystä, hakusanoilla hakemisen tehottomuudesta ja vanhanaikaisesta ulkoasusta.

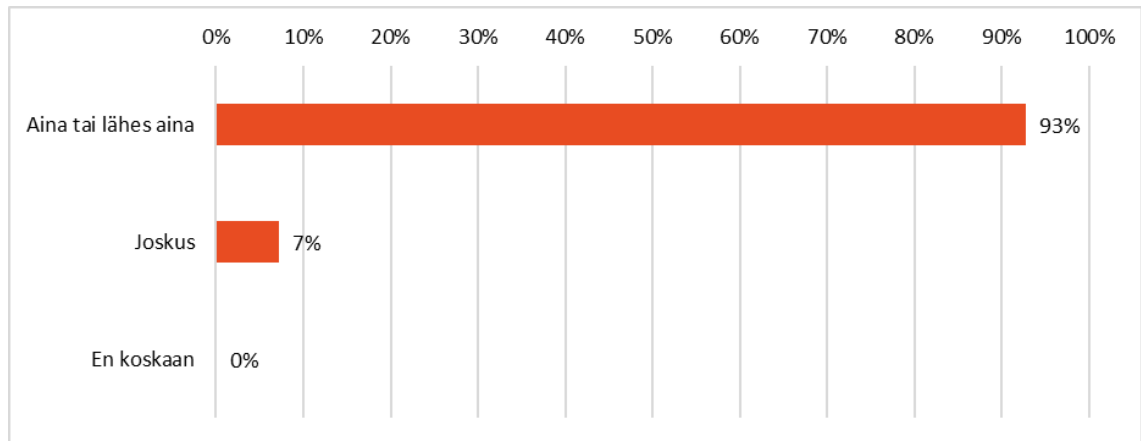


Kuvio 14. Tyytyväisyys intranetin käytettävyyteen ja ulkoasuun

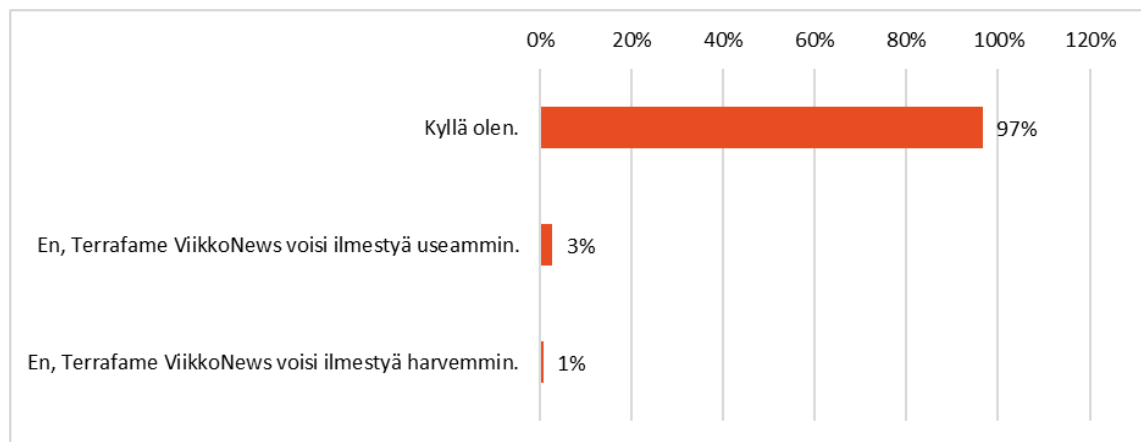
Henkilöstölehti ViikkoNewsin kertoi lukevansa lähes kaikki (93%) vastaajat aina tai lähes aina. Likimain kaikki (97%) kyselyyn vastanneet olivat tyytyväisiä sen ilmestymistiheyteen

kerran viikossa (kuvio 15 ja 16). Vain muutama on sitä mieltä, että henkilöstölehti voisi ilmestyä useammin tai harvemmin kuin kerran viikossa.

ViikkoNews saa kiitosta erityisesti siitä, että se tavoittaa koko henkilöstön hyvin ja tieto ajankohtaisista asioista on siinä riittävän tiiviissä muodossa. Kritiikkiä ViikkoNews saa siitä, että toisinaan uutisointi ei ole riittävän reaaliaikaista. Joidenkin mielestä intraan tulisi panostaa enemmän henkilöstölehden sijaan.

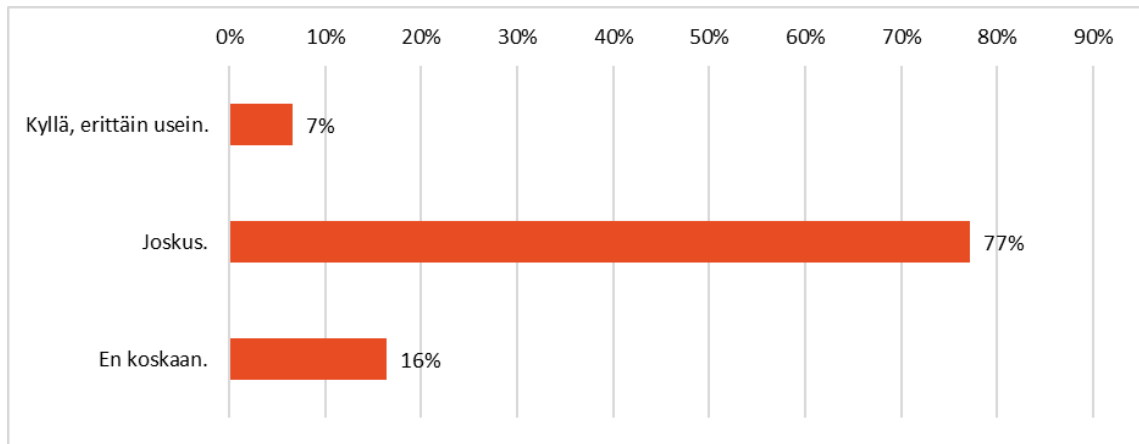


Kuvio 15. Luetaanko Terrafame ViikkoNewsia

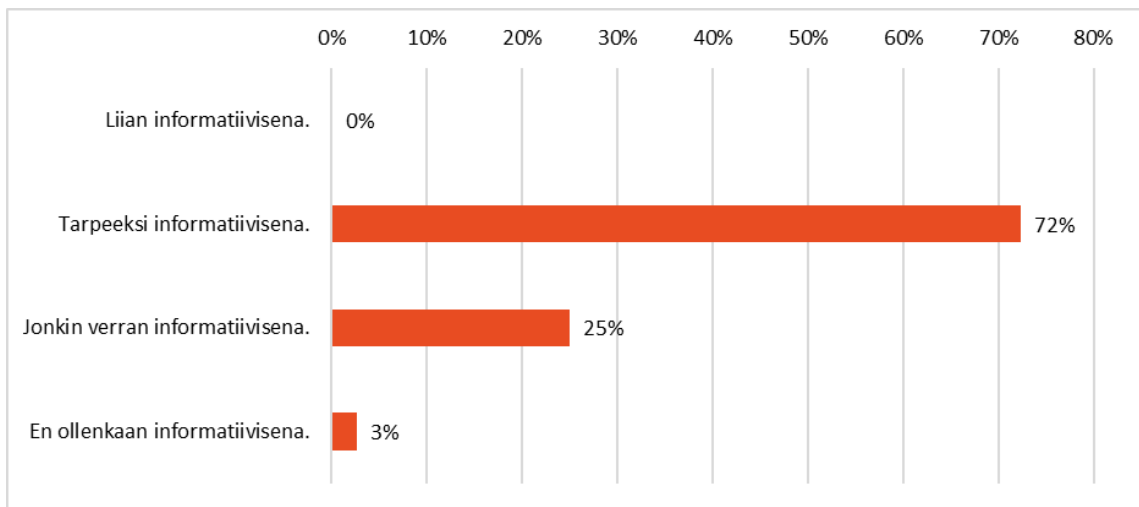


Kuvio 16. Tyytyväisyys Terrafame ViikkoNewsin ilmestymistiheyteen

ViikkoNews koetaan hyödylliseksi etsittäessä tietoa ilmestymisajankohdan jälkeenkin. Noin neljä viidestä vastasi ainakin joskus ja liki kymmenesosa hyvin usein palaavansa ViikkoNewsiin uudelleen hakiessaan tietoa (kuvio 17). Noin kolme neljäsosaa koki ViikkoNewsin sisällön tarpeeksi informatiivisena ja neljännes jonkin verran informatiivisena (kuvio 18). ViikkoNewsin koetaan olevan yksi parhaista yleisten tiedotettavien asioiden viestintäkanavista ja erinomainen tapa viestiä yhtiön tulevista ja nykyisistä suunnitelmista. Vastaajien mielestä se soveltuu tiedottamiseen koko henkilöstölle parhaiten intran ohella ja on sopivan pituinen tietoisku, jotta lehden jaksaa ja ehtii hyvin lukea.

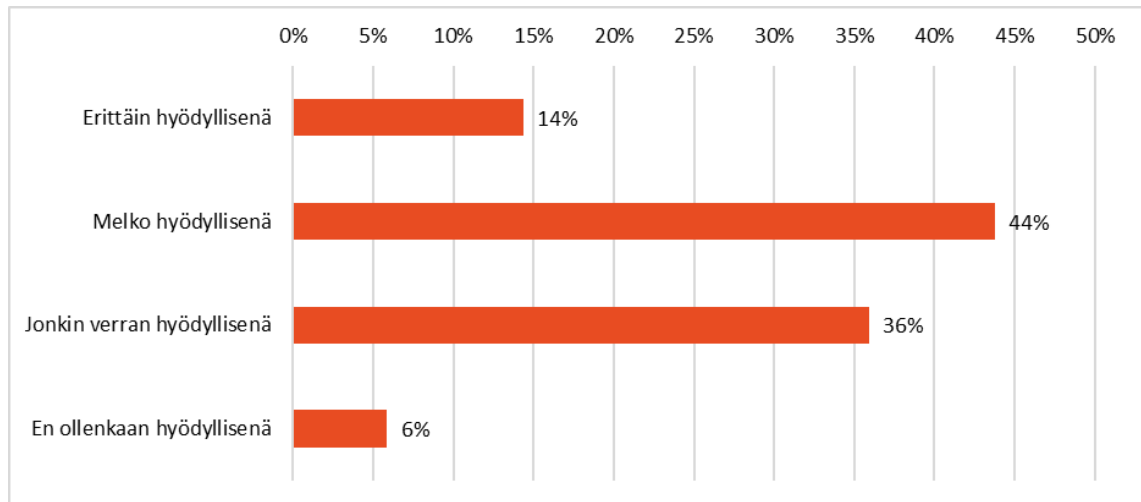


Kuvio 17. Palataanko ViikkoNewsiin, kun haetaan tietoa

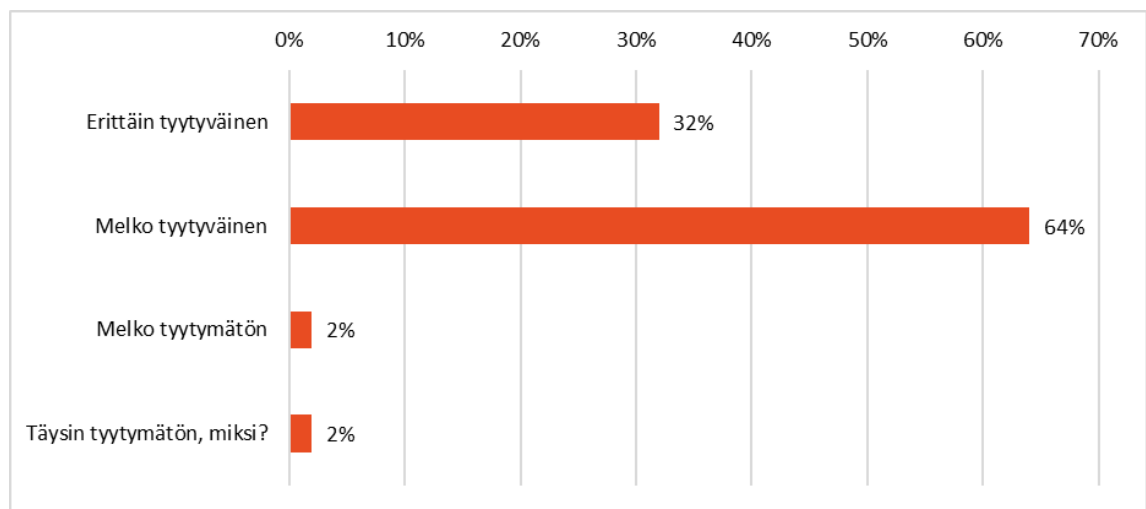


Kuvio 18. Kuinka informatiivisena pidetään ViikkoNewsin sisältöä

Omassa työssään ViikkoNewsin koki erittäin tai melko hyödyllisenä viestintäkanavana kolme viidesosaa vastaajista ja jonkin verran tai ei ollenkaan hyödyllisenä kaksi viidesosaa vastaajista (kuvio 19). Lähes kaikki vastaajat olivat erittäin tai melko tyytyväisiä luetavuuteen ja ulkoasuun (kuvio 20). Vain muutamat olivat henkilöstölehteen tyytymättömiä.

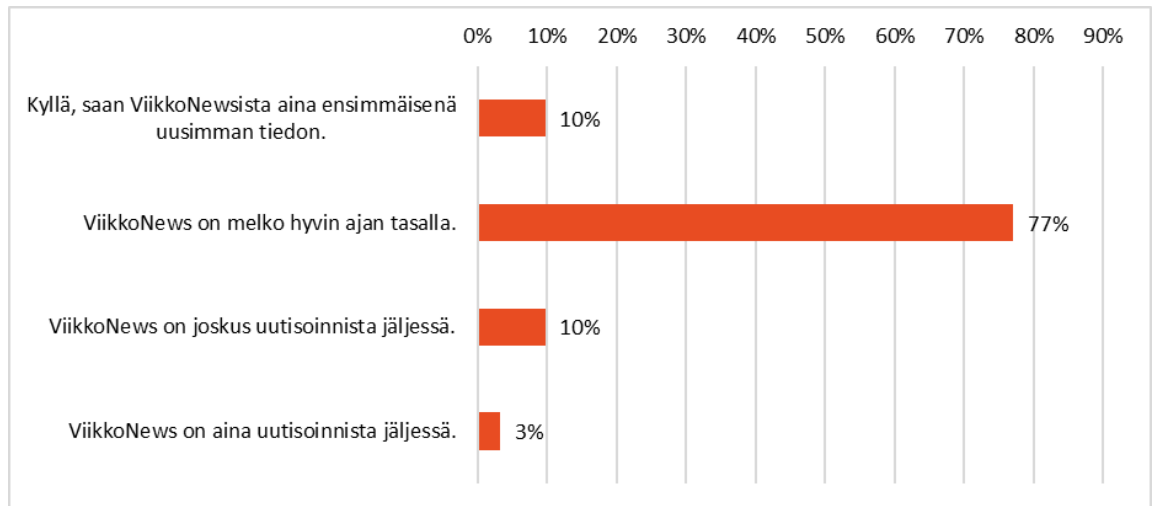


Kuvio 19. Kuinka hyödyllisenä viestintäkanavana ViikkoNewsin koetaan omassa työssä



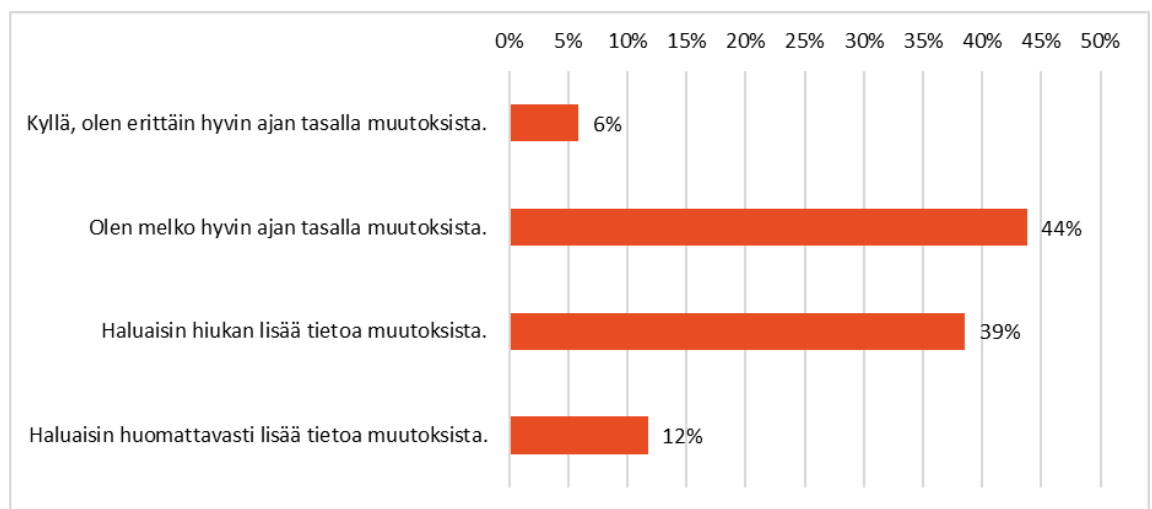
Kuvio 20. Tyytyväisyys ViikkoNewsin luettavuuteen ja ulkoasuun

Kolme neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että ViikkoNews on melko hyvin ajan tasalla (kuvio 21). Joka kymmenes saa siitä ensimmäisenä uusimman tiedon ja joka kymmenes koki, että uutisointi on joskus jäljessä.



Kuvio 21. ViikkoNewsin ajantasaisuus

Tyytyväisyys viimeaikaisiin muutoksiin ja uudistuksiin liittyvään viestintään vaihtelee jonkin verran (kuvio 22). Puolet vastaajista kokee olevansa erittäin tai melko hyvin perillä muutoksista ja toisaalta puolet vastaajista kaipaavat hiukan tai huomattavasti lisää tietoa muutoksista.



Kuvio 22. Tyytyväisyys Terrafamessa tapahtuneisiin muutoksiin ja uudistuksiin liittyvään viestintään

Vapaata palautetta tuli runsaasti ja avoimiin kysymyksiin oli vastattu aktiivisesti, vaikka ne eivät olleet pakollisia. Vastauksissa korostuvat toisaalta viestinnän jatkuva parantuminen ja avoimuuden lisääntyminen, mutta toisaalta puutteet tiedon jakamisen ja vaihtumisen suhteen erityisesti tuotanto-osastojen välillä. Vapaamuotoisempaa viestintää, kuten ostateen/myydään -palsta sekä osastojen ja henkilöstön esittelyä intrassa toivotaan. Tulos- ja investointitietoutta toivottaisiin osaksi osastopalavereja. Nikkelin ja sinkin markkinahintaa ja -kehitystä sekä organisaatiokaaviota toivotaan paremmin näkyville kaikille. Muina kehit-

tämisehdotuksina mainitaan muun muassa työturvallisuutta edistävästä muutoksista viestiminen, avack-infonäyttöjen säännöllisempi päivitys, osastojen välisten palaverien käyttöönotto sekä jokaisen osaston ylläpitämä blogi ajankohtaisista asioista. Vallitsevista toimintatavoista ja käytännöistä toivotaan lisää tietoa. Osa kokee todellisen neuvottelukulttuurin työyhteisössään puutteelliseksi. Yrityksen toimivuus ja positiiviset tulevaisuudennäkymät, henkilöstön huomioiminen ja avoin keskustelu työyhteisössä koetaan erityisen merkityksellisinä yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta lisäävinä tekijöinä.

5.1 Tilastollisesti merkitsevät tulokset

Tutkimusta tehdessä oli joitakin hypoteeseja siitä, minkälaisia eroja tai samankaltaisuuksia perusjoukosta mitattujen muuttujien välillä löytyy. Oletukset perustuivat kyselyn ja haastattelun tuloksiin sekä vuoden 2016 henkilöstökyselyn tuloksista löydetyille havainnoille. Tutkimuksessa on käytetty 0,01 eli 1 %:n riskitasoa, jolloin tulos on tutkimuksen perusjoukossa 99 %:n varmuudella pätevä, mutta samalla virheen todennäköisyys on 1 %. P-arvo ilmoittaa virheellisen päätelmän todennäköisyyden. Jos p-arvo on alle 0,05, on tulos *tilastollisesti melkein merkitsevä*. Tuloksen ollessa alle 0,01 se on *tilastollisesti merkitsevä* ja jos se on alle 0,001 tilastollisesti *erittäin merkitsevä*. Tilastollisesti merkitsevien tulosten taulukoissa (taulukot 3-6) on merkitty melkein merkitsevät tulokset yhdellä tähdellä (*), merkitsevät tulokset kahdella (**) ja erittäin merkitsevät tulokset kolmella tähdellä (***). (KvantiMOTV 2018.)

Tilastollisten testisuureiden ja niiden todennäköisyyksien laskennan jälkeen pitää päättää hylätäänkö nollahypoteesi vai ei. Jos tilastollisen testin antama tulos on pienempi kuin valittu riskitaso, nollahypoteesi hylätään ja voidaan todeta, että vastahypoteesi sai tukea. Muussa tapauksessa mainitaan, ettei nollahypoteesia pystytty kumoamaan. Tilastotieteellisen tarkastelun lisäksi tutkijan on tarkasteltava asiaa sisällöllisesti tutkimusongelman kannalta. (KvantiMOTV 2018.) Tässä tutkimuksessa nousi esiin haasteet koko henkilöstölle sopivien oikeanlaisten viestintäkanavien löytämisestä ja viestinnän toimivuudesta osastojen välillä. Kyselytutkimuksesta on poimittu p-arvoltaan melkein merkitsevät, merkitsevät ja erittäin merkitsevät tulokset ja tarkasteltu niitä.

Vastauksista sukupuolen perusteella tilastollisesti merkitsevä oli ”Kuinka tyytyväinen olet ViikkoNewsin luettavuuteen ja ulkoasuun” ($p=0,004$) (taulukko 3). Tutkittaessa sukupuolen ja ViikkoNewsin luettavuuden ja ulkoasun koettavuuden suhdetta, nollahypoteesi on, että sukupuoli ei vaikuta siihen, miten tyytyväisiä ViikkoNewsin luettavuuteen ja ulkoasuun ollaan. Vastahypoteesi on, että sukupuoli vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväisiä ViikkoNewsin luettavuuteen ja ulkoasuun henkilöstö on. Näin ollen voidaan todeta, että muuttujien välillä

on riippuvuus. Naisista suurin osa (64%) oli erittäin tyytyväinen ja loput melko tyytyväisiä ViikkoNewsin luettavuuteen ja ulkoasuun. Miehistä vain noin neljännes (26%) oli erittäin tyytyväisiä ja valtaosa (70%) melko tyytyväisiä samaan asiaan. Naiset ovat keksimäärin tyytyväisempiä ViikkoNewsin luettavuuteen ja ulkoasuun kuin miehet. Silti sekä naisista että miehistä noin kolmannes (32%) kertoo ViikkoNewsin olevan kolmen eniten työssään hyödynnetyn viestintäkanavan joukossa.

Melkein merkitsevä väittämä sukupuolen perusteella oli ”Jaan tietoa eteenpäin” ($p=0,03$) (taulukko 3). Nollahypoteesi alkuperäiselle oletukselle on, että sukupuoli ei vaikuta siihen, kokeeko henkilöstö jakavansa tietoa eteenpäin. Vastahypoteesi oletukselle on, että sukupuolella on merkitystä tiedon eteenpäin jakamisessa. Sukupuolen ja tiedon eteenpäin jakamiselle on jonkin verran riippuvuutta. Väittämästä ”Jaan tietoa eteenpäin” naisista liki kolmannes (28%) oli täysin samaa mieltä ja noin kolmannes (32%) jonkin verran samaa mieltä. Miehistä yli kolmannes (38%) oli täysin samaa mieltä ja liki puolet (44%) jonkin verran samaa mieltä väittämästä. Miehet kokevat jakavansa tietoa paremmin eteenpäin ja jakautuvat henkilöstöryhmittäin tasaisemmin kuin naiset, joista valtaosa on toimihenkilöitä tai ylempiä toimihenkilöitä.

Taulukko 3. Tilastollisesti merkitsevät tulokset sukupuolen perusteella

Kysymys	P-arvo
Kuinka tyytyväinen olet ViikkoNewsin luettavuuteen ja ulkoasuun?	0,004**
Jaan tietoa eteenpäin.	0,03*

Ikäryhmiä vertailtaessa tilastollisesti merkitsevä tulos oli kysymykseen ”Palaatko koskaan ViikkoNewsiin, kun haet tietoa” ($p=0,002$) (taulukko 4). Tutkittaessa iän ja tietoa hakiessa ViikkoNewsiin palaamisen suhdetta, nollahypoteesi on, että ikä ei vaikuta siihen, palaako henkilö ViikkoNewsiin tietoa hakiessaan. Vastahypoteesi on, että ikä vaikuttaa siihen, palaatko tietoa hakiessa ViikkoNewsiin. Vaihtoehtoinen hypoteesi iän ja ViikkoNewsiin tietoa hakiessa palaamisesta saa tukea eli muuttujien välillä on riippuvuus. Alle 25-vuotiaista valtaosa (88%), 25–34-vuotiaista liki kolme neljästä (72%), 35–44-vuotiaista kolme neljästä (75%), 45–54-vuotiaista neljä viidestä (80%) ja 55-vuotiaista tai vanhemmista suurin osa (86%) palaa joskus vanhoihin ViikkoNewseihin tietoa hakiessaan.

Taulukko 4. Tilastollisesti merkitsevät tulokset iän perusteella

Kysymys	P-arvo
Palaatko koskaan ViikkoNewsiin, kun haet tietoa?	0,002**

Taulukko 5. Tilastollisesti merkitsevät tulokset henkilöstöryhmän perusteella

Kysymys	P-arvo
Mitä viestintäkanavaa tai kanavia hyödynnät eniten työssäsi?	0,00001***
Kuinka tyytyväinen olet ViikkoNewsin luettavuuteen ja ulkoasuun?	0,0003***
Kuinka tyytyväinen olet intranetin käytettävyyteen ja ulkoasuun?	0,032*

Henkilöstöryhmän perusteella tilastollisesti erittäin merkitseviä tuloksia olivat ”Mitä viestintäkanavaa tai kanavia hyödynnät eniten työssäsi” ($p=0,00001$) sekä ”Kuinka tyytyväinen olet ViikkoNewsin luettavuuteen ja ulkoasuun” ($p=0,0003$) (taulukko 5). Tutkittaessa henkilöstöryhmän ja omassa työssä hyödynnettävien viestintäkanavien suhdetta, nollahypoteesin mukaan henkilöstöryhmä ei vaikuta siihen, mitä viestintäkanavaa tai kanavia henkilö työssään hyödyntää. Vastahypoteesi on, että henkilöstöryhmä vaikuttaa siihen, mitä viestintäkanavia työssä hyödynnetään. Voidaan todeta, että vaihtoehtoinen hypoteesi henkilöstöryhmän ja omassa työssä hyödynnettävien viestintäkanavien välillä saa tukea eli muuttujien välillä on riippuvuus. Viestintäkanavista kaikki ryhmät hyödyntävät eniten sähköpostia viestintäkanavana. Kännykkää hyödyntävät useimmin ylemmät toimihenkilöt ja toimihenkilöt, kun taas palaverit tai keskustelut ovat johtoryhmälle ja ViikkoNews sekä avack-infonäytöt työntekijöille merkityksellisempiä. Johtoryhmä ja ylemmät toimihenkilöt ovat enemmän tyytyväisiä ViikkoNewsin luettavuuteen ja ulkoasuun kuin toimihenkilöt tai työntekijät.

Henkilöstöryhmän perusteella melkein merkitsevä tulos oli ”Kuinka tyytyväinen olet intranetin käytettävyyteen ja ulkoasuun” ($p=0,032$) (taulukko 5). Nollahypoteesina on, että henkilöstöryhmä ei vaikuta siihen, kuinka tyytyväinen henkilö on intranetin käytettävyyteen ja ulkoasuun. Vastahypoteesin mukaan taas henkilöstöryhmä vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväisiä intranetin käytettävyyteen ja ulkoasuun ollaan. Täten vaihtoehtoinen hypoteesi henkilöstöryhmän ja intranetin käytettävyyden ja ulkoasun tyytyväisyydestä saa tukea eli muuttujien välillä on riippuvuus. Intran käytettävyyteen ja ulkoasuun erittäin tai melko tyytyväisiä on valtaosa kaikissa henkilöstöryhmissä, mutta ylemmissä toimihenkilöissä on suhteellisesti eniten täysin tyytymättömiä (12%) ja melko tyytymättömiä (29%).

Tilastollisesti merkitseviä tuloksia osastoryhmän perusteella nousi esille väittämässä ”Sisäinen viestintä on mielestäni erittäin toimivaa” ($p=0,004$) (taulukko 6). Tutkittaessa osastoryhmän ja sisäisen viestinnän toimivuuden koettavuuden suhdetta, nollahypoteesi on, että osastoryhmä ei vaikuta siihen, miten sisäisen viestinnän toimivuus koetaan. Vastahypoteesi on, että se millä osastolla työskentelee, vaikuttaa siihen, miten sisäisen viestinnän toimivuus koetaan. Sisäisen viestinnän toimivuudesta kysyttäessä osastoryhmän perus-

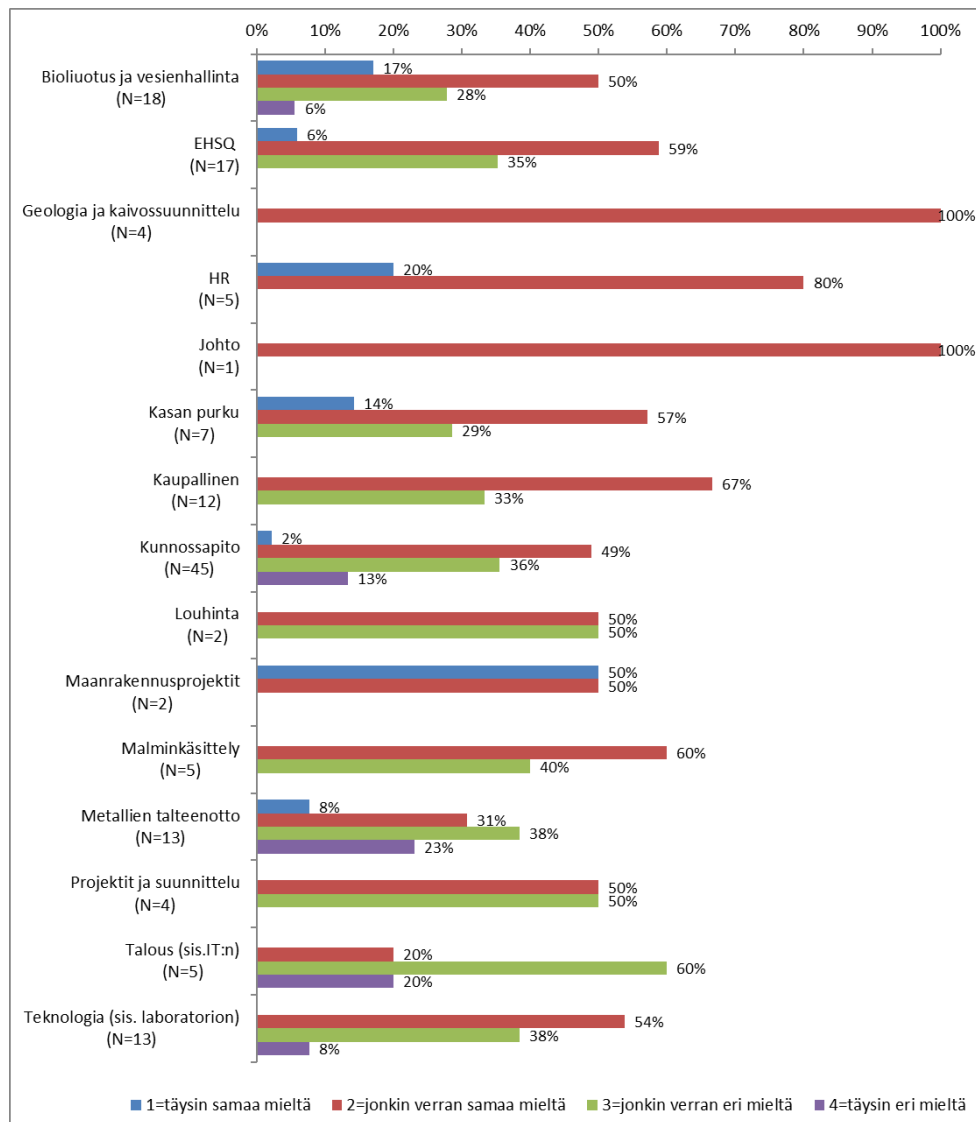
teella, saadaan p-arvoksi 0,004, jonka perusteella nollahypoteesi voidaan hyvin suurella todennäköisyydellä hylätä. Näin ollen voidaan todeta, että vaihtoehtoinen hypoteesi osastoryhmän ja sisäisen viestinnän toimivuuden koettavuudesta saa tukea ja muuttujien välillä on riippuvuus. Osastoryhmä näyttäisi vaikuttavan siihen, miten toimivana sisäinen viestintä yrityksessä koetaan. Sisäisen viestinnän toimivuuteen tyytyväisimpiä osastoja ovat maanrakennusprojektit, HR, geologia ja kaivossuunnittelu sekä johto (kuvio 23). Kriittisimpiä asian suhteen ollaan talouden, metallien talteenoton ja teknologian osastoilla. Osastojen sisällä eniten vastaukset hajaantuivat bioliuotuksen ja vesienhallinnan, metallien talteenoton ja kunnossapidon osastoilla.

Tilastollisesti melkein merkitsevä tulos oli kysymykseen ”Kuinka hyödyllisenä viestintäkanavana koet ViikkoNewsin omassa työssäsi” ($p=0,024$) (taulukko 6). Nollahypoteesi on, että osastoryhmä ei vaikuta siihen, kuinka hyödyllisenä viestintäkanavana ViikkoNews omassa työssä koetaan. Vastahypoteesi on, että osastoryhmällä on vaikutusta siihen, kuinka hyödyllisenä viestintäkanavana ViikkoNews omassa työssä koetaan. ViikkoNewsin hyöty viestintäkanavana antaa p-arvoksi 0,024, jonka mukaan nollahypoteesi voidaan hylätä 97,6%:n todennäköisyydellä. Tämä antaa viitteitä siitä, että osastoryhmien välillä on eroa siinä, miten hyödyllisenä ViikkoNews omassa työssä koetaan.

Taulukko 6. Tilastollisesti merkitsevät tulokset osastoryhmän perusteella

Kysymys	P-arvo
Sisäinen viestintä on mielestäni erittäin toimivaa.	0,004**
Kuinka hyödyllisenä viestintäkanavana koet ViikkoNewsin omassa työssäsi?	0,024*

ViikkoNewsin hyödyllisyydestä viestintäkanavana omassa työssä samaa mieltä eniten ollaan johdossa ja HR-osastolla. Eniten kriittisiä löytyy geologian ja kaivossuunnittelun, malminkäsittelyn sekä kunnossapidon osastoilta.



Kuvio 23. ”Sisäinen viestintä on mielestäni erittäin toimivaa”

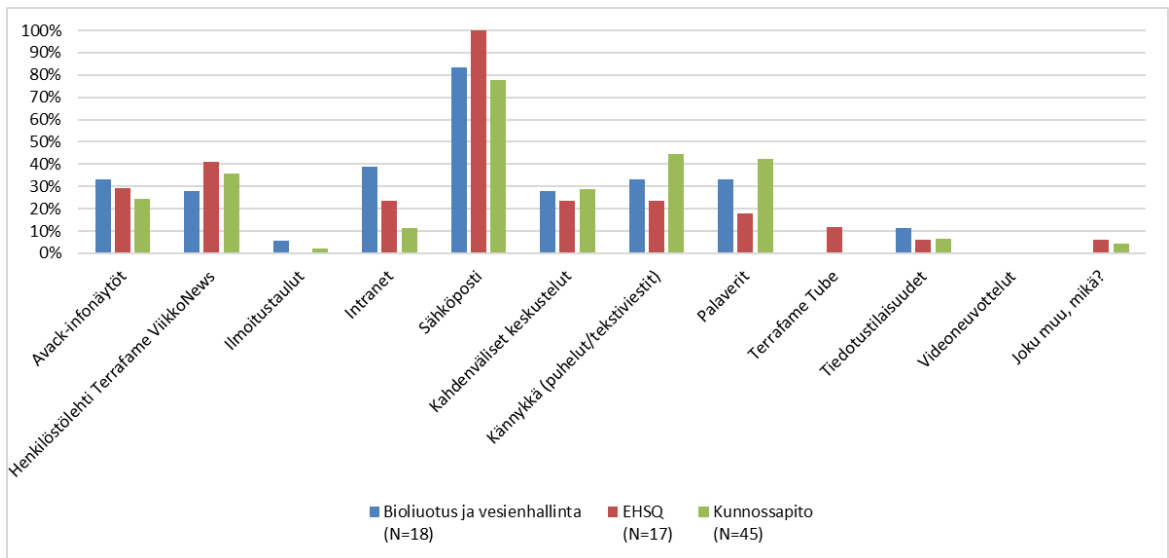
Hypoteesien testaukseen on syytä suhtautua kriittisesti. Tilastollisen päättelyn menetelmä pätee silloin kun, aineistona käytetään aitoa satunnaisotantaa jostain perusjoukosta. Tässä tutkimuksessa käytetyssä kokonaisaineistossa ei kadon vuoksi ole kaikkia havaintoyksiköitä. Ristiintaulukointi ja tilastollisen merkitsevyyden testaus eivät kerro ristiintaulukon sisältämien erojen sisällöllisestä merkitsevyydestä. Testi kertoo, kuinka todennäköistä on, että otoksessa havaitut erot ovat olemassa myös perusjoukossa. Ristiintaulukoinnilla saadaan selville, vallitseeko muuttujien välillä riippuvuussuhde, mutta ei syytä tai seurausta riippuvuudelle. Tilastolliseen tutkimukseen liittyvät ongelmat on otettava tutkimusprosessissa huomioon ja tutkimusta pitää osata arvioida kriittisesti menetelmien käytön osalta. (KvantiMOTV 2018, Kananen 2015, 312-313.)

5.2 Osastokohtaiset erot

Vastauksissa näkyi jonkin verran osastokohtaisia eroja. Tässä luvussa eroja on tarkasteltu ristiintaulukoinnin avulla aiemmin esille nousseiden tarpeiden, kuten osastojen välisen yhteistyön ja tiedonkulun parantamiseksi. Eroja on tarkasteltu kolmen eniten vastanneen osaston välillä. Kunnossapito-osastoa lukuun ottamatta ryhmien koko jää kuitenkin alle 30, mitä pidetään pienimpänä vertailukelpoisena ryhmän kokona.

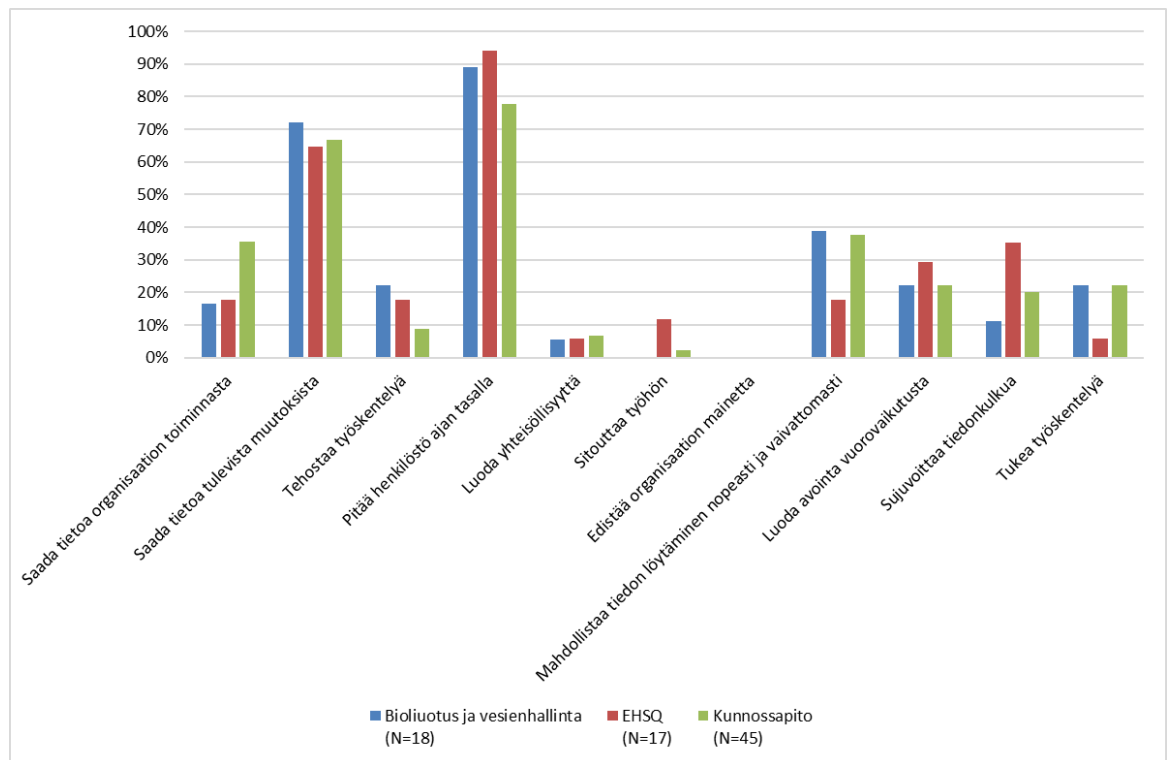
Kunnossapito-osastolla olivat kyselyn aktiivisimmat vastaajat (29% vastaajista). Kunnossapito-osasto muodostaa neljänneksen (25%) koko yrityksen henkilöstöstä. *Bioliuotus ja vesienhallintaosasto* muodosti reilun kymmenesosan (12%) kyselyn vastaajista. Koko yrityksen henkilöstöstä tämän osaston osuus on vähän alle kymmenesosa (9,4%). *EHSQ-osaston (ympäristö-, terveys-, työturvallisuus- ja laatuasiat)* henkilökunta muodosti noin kymmenesosan (11%) kaikista vastaajista. Yrityksen koko henkilöstöstä osuus on 3,3%, joten aineisto tältä osastolta on melko kattava. Eniten vastanneilla osastoilla lähes puolet kuuluvat ikäkategoriaan 25–34-vuotiaat ja enemmistö on työskennellyt Terrafamessa yli kaksi vuotta. Eniten vastanneista osastoista naisia on EHSQ-osastolla noin neljännes (24%), muilla osastoilla alle kymmenesosa vastaajista. Kunnossapito-osastolla noin kolmannes (33%) kuuluu henkilöstöryhmään työntekijät, bioliuotus ja vesienhallintaosastolla sekä EHSQ-osastolla työntekijöitä on noin puolet vastanneista.

Tehokkaimmat viestintäkanavat osastojen mielestä ovat sähköposti, henkilöstölehti Terrafame ViikkoNews ja avack-infonäytöt. Viestintäkanavista omassa työssä kunnossapito-osaston vastaajat hyödyntävät eniten sähköpostia (78%), seuraavaksi eniten kännykkää (puhelut ja tekstarit) (44%), palavereja (42%) ja ViikkoNewsia (36%). Maksimijärjestelmästä löytyvät työpyynnöt oli mainittu vielä erikseen. Bioliuotus ja vesienhallintaosaston henkilöstö hyödyntää eniten sähköpostia (83%), intranetiä (39%), avack-infonäyttöjä (33%), kännykkää (puhelut ja tekstari) (33%) ja palavereja (33%). EHSQ-osastolla viestintäkanavista omassa työssään kaikki vastaajat hyödyntävät eniten sähköpostia (100%), seuraavaksi eniten ViikkoNewsia (41%) ja avack-infonäyttöjä (29%). (Kuvio 24.)



Kuvio 24. Eniten omassa työssä hyödynnetyt viestintäkanavat

Kaikilla osastoilla koetaan sisäisen viestinnän olennaisimmiksi tehtäviksi henkilöstön ajan tasalla pitäminen ja tiedon saaminen tulevista muutoksista (kuvio 25.) Näiden jälkeen merkittävimpinä asioina pidetään tiedon löytämistä nopeasti ja vaivattomasti sekä tiedon saamista organisaation toiminnasta (36%). EHSQ-osastolla koetaan avoimen vuorovaikutuksen luominen ja tiedonkulun sujuvoittaminen keskeisimmiksi tehtäviksi kuin muilla osastoilla. Organisaation maineen edistämistä ei mainitse kukaan vastaajista.



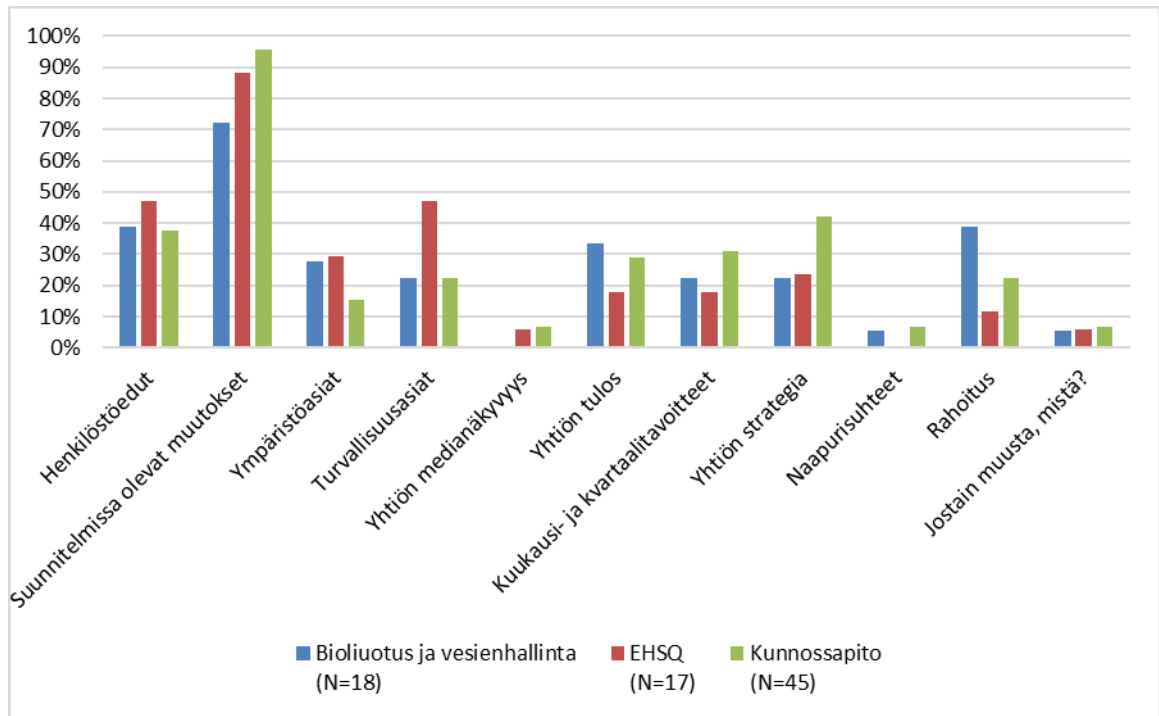
Kuvio 25. Viestinnän tärkeimmät tehtävät

Enemmistö kaikilla eniten vastanneilla osastoilla on sitä mieltä, että sisäisessä viestinnässä löytyy vähän kehitettävää. Kunnossapito-osastolla yli neljäsosan (27%) mielestä, bioliuotus ja vesienhallintaosastolla lähes viidenneksen (17%) mielestä ja EHSQ-osaston vastaajista alle kymmenesosan (6%) mielestä kehitettävää löytyy paljon.

Väittämässä asteikolla 1-4 lähes kaikilla eniten vastanneilla osastoilla noin puolet oli jonkin verran samaa mieltä sisäisen viestinnän toimivuudesta organisaatiossa ja noin kolmannes jonkin verran eri mieltä. Väittämistä ”Saatan ainoastaan suoraan työhöni liittyvää tietoa” Kunnossapito-osastolla ja EHSQ-osastolla enemmistö ja bioliuotusosastolla noin kolmannes oli osittain eri mieltä. Noin kolmannes oli kaikilla osastoilla asiasta osittain samaa mieltä. Bioliuotus ja vesienhallinta- sekä EHSQ-osastolla noin viidenneksen ja kunnossapito-osastolla lähes joka kymmenes olivat asiasta täysin eri mieltä. Tarpeetonta tietoa kokee siis saavansa varsin moni kaikilla osastoilla. Tiedon etsimisessä eri viestintäkanavia osataan hyödyntää hyvin, sillä kaikilla osastoilla noin kolmannes oli väittämistä täysin samaa mieltä siitä. Osastoilla jaetaan vastaajien mukaan aktiivisesti tietoa eteenpäin. Bioliuotus ja vesienhallintaosastolla yli puolet ja muilla osastoilla noin joka kolmas kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että jakaa tietoa eteenpäin.

Viestinnän avoimuudesta oltiin montaa eri mieltä osastojen kesken. EHSQ-osastolla oli eniten tyytyväisiä, sillä lähes neljäsosa (24%) oli täysin samaa mieltä viestinnän avoimuudesta ja yli kolmannes jonkin verran samaa mieltä. Täysin eri mieltä bioliuotus ja vesienhallintaosastolla oli noin joka viides (22%) ja muilla osastoilla noin joka kymmenes vastaajista. EHSQ-osastolla ollaan epävarmimpia liittyen väittämään ”Koen olevani ajan tasalla työhöni liittyvistä asioista”, sillä reilu kymmenesosa (12%) on asiasta täysin eri mieltä ja yli kolmannes (35%) jonkin verran eri mieltä. Tiedonhaun tehokkuudesta kriittisimpiä ollaan kunnossapito-osastolla. Väittämään ”Minut on perehdytetty käyttämään sisäisen viestinnän kanavia” vastaukset jakautuvat kaikilla osastoilla melko tasaisesti kaikkien vastausvaihtoehtojen suhteen. Tyytyväisimpiä perehdytykseen ollaan bioliuotus ja vesienhallintaosastolla. Samaisella osastolla henkilöstö kokee saaneensa tietoa parhaiten ympäristövastuullisesti toimimisesta työssään. Kaikilla osastoilla ollaan keskimäärin tyytyväisiä turvallisuusasioista saatuun tietoon, sillä enemmistö koki olevansa täysin tai jonkin verran samaa mieltä, että tietoa saa riittävästi.

Kaikilla osastoilla lisää tietoa kaivataan huomattavasti eniten suunnitelmissa olevista muutoksista (kuvio 26). Kunnossapito-osastolla nousee esille tarve saada tietoa yhtiön strategiasta ja henkilöstöeduista. Bioliuotus ja vesienhallintaosastolla rahoituksesta ja yhtiön tuloksesta kaivataan edellä mainittujen ohella lisäinfoa. EHSQ-osastolla turvallisuusasioihin kaivataan selvennystä muita osastoja enemmän.



Kuvio 26. Mistä asioista kaivataan lisää tietoa

Sisäisen viestinnän kanavista intranetiä luetaan kaikilla osastoilla vähintään silloin tällöin. Aktiivisimmin intraa seurataan bioliuotus ja vesienhallintaosastolla, jossa kaikki lukevat sitä ainakin viikoittain. Enemmistö kaikilla osastoilla pitää sivustoa tarpeeksi tai jonkin verran informatiivisena. Likimain puolet joka osastolla kokevat intran melko hyödylliseksi viestintäkanavaksi omassa työssään. Intran käytettävyyteen ja ulkoasuun melko tyytyväisiä on enemmistö kaikilla osastoilla, mutta EHSQ- ja Kunnossapito-osastolla joka kymmenes on täysin tyytymätön. Eniten kritiikkiä annetaan intran epäsäännöllisestä päivityksestä, vanhanaikaisesta ulkoasusta ja tiedon hankalasta löydettävyydestä.

Eniten samaa mieltä eri osastoilla ollaan henkilöstölehti ViikkoNewsin suhteen. Valtaosa joka osastolta lukee ViikkoNewsin aina tai lähes aina ja lähes kaikki ovat tyytyväisiä sen ilmestymistiheyteen. Enemmistö palaa joskus vanhoihin ViikkoNewseihin tietoa etsiessään, bioliuotus ja vesienhallintaosastolla joka kymmenes tekee niin usein. Enemmistö joka osastolla kokee ViikkoNewsin tarpeeksi informatiivisena ja likimain puolet melko hyödyllisenä viestintäkanavana omassa työssään. Ulkoasuun ja luettavuuteen ollaan lähes joka osastolla erittäin tai melko tyytyväisiä, mutta kunnossapito-osastolta löytyy muutamia melko tai täysin tyytymättömiä. Enemmistön mielestä ViikkoNews on melko hyvin ajan tasalla meneillään olevista asioista, mutta kunnossapito-osastolla lähes joka viides kokee, että uutisointi on silloin tällöin jäljessä ja joka kymmenennen mielestä uutisointi kulkee aina perässä.

Viime aikaisista muutoksista ja uudistuksista kokee olevansa melko hyvin ajan tasalla lähes puolet kunnossapito-osaston, yli kolmannes bioliuotus ja vesienhallintaosaston ja yli puolet EHSQ-osaston vastaajista. Hiukan lisää tietoa muutoksista kaipaa bioliuotus ja vesienhallintaosastolla noin puolet ja muilla osastoilla noin kolmannes vastaajista. Huomattavasti enemmän tietoa kaivataan eniten kunnossapito-osastolla.

5.3 Yhteenveto

Terrafamen henkilöstön mielestä välttämättömimmät sisäisen viestinnän tehtävät ovat henkilöstön ajan tasalla pitäminen, tulevista muutoksista tiedon saaminen ja tiedon löytäminen nopeasti ja vaivattomasti. Viestinnän avoimuudesta ollaan montaa eri mieltä ja siinä olisi vielä parantamisen varaa. Moni kokee puutteita tiedonhaun tehokkuudessa ja perehdytyksessään sisäisen viestinnän kanavien käyttämisen suhteen. Kyselyn vastauksissa nousee esille useamman eri viestintäkanavan merkitys eri työtehtävissä toimiville henkilöille. Sähköposti koetaan, kenties osittain pakon sanelemista syistä, kaikkein tarpeellisimmaksi sisäisen viestinnän kanavaksi. Moni kuitenkin kokee saavansa paljon sellaista sähköpostia, joka ei suoraan liity omaan työhön. Palaverit sekä puhelut ja tekstarit ovat vähän työtehtävästä riippuen merkittävässä asemassa. Vastauksista käy ilmi henkilöstölehti ViikkoNewsin, avack-infonäyttöjen ja intranetin ratkaiseva rooli yhtiön sisäisessä viestinnässä liki kaikilla osastoilla ja niiden osalta tuli paljon hyviä kommentteja ja kehittämissuhteita. Intraa ollaan viestintäosaston mukaan kehittämässä vuoden 2018 aikana käyttäjäystävällisempään suuntaan. Vastaajat toivovatkin selkeämpää sivuston rakennetta ja tiedon haun helppoutta esimerkiksi hakutoiminnon avulla. ViikkoNewsiin ollaan pääosin varsin tyytyväisiä, mutta tiedon ajantasaisuuteen on syytä kiinnittää jatkossakin huomiota.

Tämän aineiston perusteella organisaatiossa saattaa olla joitakin osastokohtaisia eroja. Aineiston rajoitusten (vastausprosentti 34) vuoksi tuloksia ei kuitenkaan voi yleistää. Tähän kyselyyn vastanneet kunnossapito-osastolla työskentelevät pitävät kuitenkin kännykkää ja palavereita muita osastoja ratkaisevammassa roolissa. Sen sijaan bioliuotus ja vesienhallintaosastolla hyödynnetään intraa muita enemmän. Kaikilla osastoilla korostuu sähköpostin merkittävä rooli viestintäkanavana, EHSQ-osastolla kaikki mainitsevat sähköpostin tarpeellisimmaksi viestintäkanavaksi omassa työssään. EHSQ-osastolla koetaan avoimen vuorovaikutuksen luominen yhdeksi sisäisen viestinnän merkittävämmäksi tehtäväksi, kun taas koko organisaation vastauksissa sekä bioliuotus- ja vesienhallinta että kunnossapito-osastoilla se oli vasta kuudenneksi ratkaisevin tehtävä. Turvallisuusasioista on yleisesti henkilöstön mielestä melko hyvin viestitty, mutta EHSQ-osastolla lähes puolet koki tarvitsevänsä lisää tietoa. Kunnossapito-osastolla painotetaan enemmän tarvetta

saada lisää tietoa yhtiön strategiasta sekä kuukausi- ja kvartaalitavoitteista kuin kahdella muulla eniten vastanneella osastolla.

Selkeästi eniten lisää tietoa kaivataan suunnitelmissa olevista muutoksista. Toiset kokivat, että esimerkiksi pitkällä vapailla ollessa on vaikea pysyä ajan tasalla meneillään olevista asioista ja jotkut jopa ovat saaneet lukea muutoksia koskevaa tietoa lehdestä ennen kuin on kuullut ne omasta työyhteisöstään. Henkilöstön ajan tasalla pitäminen, tulevista muutoksista ajoissa viestiminen ja keskustelun avoimuus läpi koko organisaation mainitaankin erityisen käänteentekevinä positiivista työilmapiiriä ja työskentelyn tehokkuutta lisäävinä tekijöinä. Yhteisen luotettavalla pohjalla toimivan yrityksen edelleen rakentamisen, henkilöstön arvostuksen ja avoimen, vuorovaikutteisen kommunikaation työyhteisössä koetaan lisäävän yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja kehittää viestintätapoja ja -kanavia, jotka parantavat tiedonkulkua Terrafamen sisäisessä viestinnässä osastojen välillä ja lisäävät avointa keskustelua työyhteisössä. Tutkimuksessa kartoitettiin sisäisen viestinnän nykytila ja ne viestinnän osa-alueet, jotka kaipaavat muutosta ja jotka toimivat jo hyvin. Johtopäätöksissä todetaan, onko tavoitteissa onnistuttu.

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkimuskysymys tai -kysymyksiä, joihin vastausta haetaan. Tässä tutkimuksessa pääkysymyksenä oli ”Mikä on Terrafamen sisäisen viestinnän nykytila ja kuinka viestintää eri osastojen välillä voisi kehittää?” Lisäksi tutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin: kuinka Terrafamen sisäinen viestintä on toteutunut ja mitä haasteita siinä on ilmennyt, mitkä ovat henkilöstölle tehokkaimmat viestintäkanavat, mistä asioista henkilöstö kokee löytävänsä tiedon parhaiten, mistä asioista toivotaan viestittävän enemmän sekä mitä ajatuksia tai kehitysehdotuksia henkilöstöllä on osastojen väliseen viestintään liittyen. Tutkimuksen viitekehys muodostui sisäisen viestinnän suunnittelusta, onnistuneen sisäisen viestinnän piirteistä, oikeanlaisten viestintäkanavien hyödyntämisestä sekä vuorovaikutuksen ja henkilöstön osallistamisen merkityksestä viestinnässä.

6.1 Tärkeimmät tulokset

Tutkimuksessa tuli esille Terrafamen sisäisen viestinnän nykytila, siihen liittyvät haasteet, henkilöstön toiveet ja kehitysehdotukset. Tulokset vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Erityisesti korostui tarve parantaa osastojen välistä viestintää ja kehittää viestintää liittyen suunnitelmissa oleviin muutoksiin. Sisäisen viestinnän kyselyn ja sitä 1,5 vuotta aiemmin tehdyn henkilöstökyselyn tutkimustulosten perusteella kävi ilmi, että organisaatiossa on otettu valtavia harppauksia eteenpäin sekä viestinnän avoimuuden että henkilöstön kuuntelemisen suhteen. Haastatteluissa korostui viestintäosaston päättäväisyys ja innostuneisuus viestinnän kehittämiseen ja henkilöstön osallistamiseen osana kehittämistyötä organisaatiossa. Sitoutuneen sekä oman vastuunsa tiedon ja kokemuksen jakamisessa tuntevan henkilöstön avulla voidaan sujuvoittaa organisaation osastojen välistä viestintää ja lisätä yhteisöllisyyden tunnetta.

Tutkimusaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että henkilöstön tyytyväisyys viestinnän avoimuuteen ja tehokkuuteen vaihtelee osastoittain jonkin verran, mutta enemmistön mielestä sisäinen viestintä on melko toimivaa. Kehitettävää löytyy erityisesti suunnitelmissa olevien muutosten, henkilöstöetujen, yhtiön strategian ja kvartaalitavoitteiden ajantasai-

sessä ja selkeämmässä viestimisessä henkilöstölle. Tutkimustulosten perusteella henkilöstö kokee jakavansa itse tietoa melko hyvin ja toivoo viestintäosaston ja johdon ottavan lisää vastuuta viestintäkulttuurin ja avoimemman vuorovaikutuksen kehittämisestä organisaatiossa. Vaikka johdon ja viestinnän ammattilaisten rooli esimerkillisinä viestijöinä on merkittävä, täytyy muistaa, että vastuu tiedonhausta, tietojen vaihdannasta sekä omien tietojen ja taitojen ylläpitämisestä on aina ensisijaisesti henkilöllä itsellään. Viitekehykseen kerätystä aineistosta nousi esiin tärkeitä elementtejä osastojen välisen viestinnän kehittämisessä. Avoin keskustelu, tiedon ja kokemusten jakaminen sekä yhteisöllisyyden tunteen vahvistaminen tukevat Juholinin Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallia. Vuorovaikutteisuuteen pyrkivä viestintä työyhteisössä kuuluu kaikille.

Yrityksen strategia, toimintatavat ja suunnitelmissa olevat muutokset kaipaavat tutkimustulosten mukaan selkeyttämistä ja niiden tuomista osaksi jokapäiväistä viestintää. Monet eivät päivittäisessä työssään välttämättä koe viestinnällä olevan merkittävää vaikutusta työyhteisön yhteishengen luomisessa. *Tarinallistamisen* avulla voidaan lisätä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä. Jos henkilöstö kokee olevansa merkittävä osa yrityksen tarinaa ja sen toteutusta, se lisää halua ottaa vastuuta sisäisen viestinnän toteutuksesta henkilökohtaisella tasolla. Barkerin ja Gowerin (2010, 302-303) mukaan viestintämenetelmänä tarinan kerronnan vahvuudet ovat, että se luo kaikille osallistujille yhteiset lähtökohdat ja vahvistaa sosiaalisia suhteita. Tämänkaltainen tehokas tiedonvaihdanta mahdollistaa ketterän reagoinnin liiketoimintaympäristössä, edistään kilpailukykyä ja mahdollistaen yrityksen ja yksilöiden tavoitteiden saavuttamisen. (Barker & Gower 2010, 302-303.)

Vuoden 2016 henkilöstökyselyn tulosten sekä tämän tutkimuksen perusteella, henkilöstön kuulemisen, osastojen välisen yhteistyön sekä perehdyttämisen suhteen koetaan olevan vielä jonkin verran parannettavaa. Henkilöstön täytyy kokea, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja he voivat omalta osaltaan vaikuttaa sisäisen viestinnän sujuvuuteen jakamalla tietoa ja itse aktiivisesti ottamalla asioista selvää. Ottamalla koko työyhteisö mukaan yhteiseen kehittämisprosessiin, mahdollisimman moni voi ottaa kantaa ja pyrkiä vaikuttamaan. Siten voidaan saavuttaa yhteinen tahtotila ja näkemys työyhteisössä, mikä heijastuu myös yrityksen maineeseen. Stenbergin (2012, 144) mukaan tiedonjakamisprosessi motivoi tiedonantajaa, jos hän kokee siitä olevan hyötyä muille. Osallistumisaktiivisuus ja ideointihalukkuus lisääntyvät silloin, kun henkilö kokee voivansa vaikuttaa asioihin ja näkee oman panoksensa merkityksen organisaation kehittämisessä. (Stenberg 2012, 144.) Men ja Stacks (2013, 176-177) toteavat, että mitä enemmän työntekijälle annetaan valtuuksia ja hän saa olla osallisena päätöksenteossa, sitä positiivisemmin hän suhtautuu

työnantajaansa. Suhtautuminen työnantajaan heijastuu suoraan organisaation maineeseen. (Men & Stacks 2013, 176-177.)

Tutkimustulosten perusteella vastaajat ovat melko tyytyväisiä käytössä oleviin viestintäkanaviin. Avoimissa kysymyksissä annettiin hyviä ja varteenotettavia kehitysehdotuksia. Samalla tuli todettua, että intran ja avack-infonäyttöjen päivitys sekä kerran viikossa ilmestyvä henkilöstölehti ViikkoNews eivät ole aina ajan tasalla tai sisältävät jo vanhaa tietoa. Terrafamen henkilöstö on jakaantunut hyvin erilaisiin tehtäviin; osa kaivoksen työmaalle, osa toimistolle ja osa matkustaa työnsä puolesta paljon. Tutkimuksen mukaan sähköposti koetaan tärkeimmäksi ja eniten käytetyksi viestintäkanavaksi, mutta henkilöstö kokee saavansa paljon sellaista sähköpostia, joka ei suoraan liity omaan työhön tai työtehtäviin. Näiden edellä mainittujen syiden vuoksi on keskeistä löytää kaikille sopivat viestintäkanavat, jotka palvelevat parhaiten juuri kyseisen osaston ja henkilön tarpeita ja mahdollistavat reaaliaikaisen viestinnän. Yrityksessä ei ole käytössä vielä esimerkiksi pikaviestisovellusta, jonka avulla voidaan vähentää sähköpostin tarvetta ja määrää. Raikaa (2016, 13) mainitsee opinnäytetyössään yrityksiä, jotka ovat luopuneet sähköpostista kokonaan ja ottaneet tilalle pilvipalveluihin pohjautuvia viestintätyökaluja, livevideoita ja muita yhteisöllisiä viestintäkanavia lisätäkseen vuorovaikutusta ja keskustelua työntekijöiden välillä. Toimintatapaa voi soveltuvin osin kokeilla myös Terrafamessa.

Tällä hetkellä intra ei toimi mobiilisti riittävän hyvin. Mobiilisti toimiva sivusto on tarpeellinen erityisesti työmaalla työskentelevälle henkilöstölle, jolla ei ole välttämättä päivittäistä pääsyä tietokoneelle. Intran mobiiliystävällisempi versio auttaisi koko henkilöstöä pysymään ajan tasalla ajankohtaisista asioista. Mobiililaitteet kulkevat aina käyttäjien mukana, joten mobiiliystävälliset sivustot ja mobiilisovellukset mahdollistavat helpomman yhteydenpidon ihmisten kesken työpaikallakin parantaen viestinnän sujuvuutta. Enemmistö henkilöstöstä hyödyntää intrasivuja, mutta kokee, että tieto ei löydy aina helposti ja ulkoasukin kaipaisi piristystä. Intran uutta ilmettä ja toiminnallisuutta parantavia yksityiskohtia suunnitellaan vuoden 2018 aikana, jotta intra voisi jatkossa mahdollistaa tiedon nopean löytymisen ja toimia hyödyllisenä sisäisen viestinnän kanavana organisaatiossa.

Intraan toivottiin osastojen henkilöstön esittelyitä ja ajankohtaiskatsauksia osastoilla meneillä olevista projekteista. Osastojen, henkilöstön ja meneillään olevien tai tulevien projektien esittelyt sekä tietojen, onnistumisten ja muiden positiivisten uutisten jakaminen lisäävät työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantavat vuorovaikutusta henkilöstön ja osastojen välillä. Juholinin (2008, 168-169) mukaan työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa siihen, kuinka henkilöstö kokee olevansa osa työyhteisöä. Hyvä tunnelma vahvistaa yh-

teishenkeä, motivoi yhdessä tekemiseen ja lisää oman työn arvostusta (Juholin 2008, 168-169).

Tiettyjen viestintäkanavien, kuten intran ja henkilöstölehti ViikkoNewsin, koordinointi ja päivitys pääpiirteittäin on syytä olla keskitetty viestintäosastolle jatkossakin selkeyden ja henkilöstöltä saadun pääasiallisesti hyvän palautteen vuoksi. Nimetyt vastaavat henkilöt voivat päivittää osastokohtaisia alasivustoja intrassa. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstölehti ViikkoNewsia luetaan aktiivisesti ja siinä on hyvin tiivistetyssä muodossa ajankohtaiset asiat. Kymmenesosa vastaajista kuitenkin koki, että tieto henkilöstölehdessä on joskus uutisoinnista jäljessä. Silti lähes kaikki kokivat, että lehden ilmestyminen kerran viikossa on juuri sopiva ilmestymistiheys. Joskus muutokset tapahtuvat hyvinkin nopealla aikajänteellä ja kerran viikossa ilmestyvän lehden uutisoinnissa saattaa olla jo vanhaa tietoa. Kertaus on kuitenkin usein hyväksi ja useamman viestintäkanavan kautta jaettu tieto tavoittaa tehokkaammin mahdollisimman monet organisaatiossa.

Nopeasti viestittävä tieto tulisi saada jaettua osastojen välillä jonkin muun viestintäkanavan kuin henkilöstölehden avulla, esimerkiksi pikaviestisovelluksen kautta tai hyödyntämällä entistä tehokkaammin ja monipuolisemmin avack-infonäyttöjä, joita löytyy usealta osastolta. Juholinin (2013, 217) mukaan pikaviestiohjelmien ja erilaisten pilvipalveluiden avulla voidaan parantaa tiedon- ja osaamisen vaihdantaa, tehostaa tiedonhallintaa ja sujuvoittaa viestintää työyhteisössä. Viestintäkanavien tulee olla sellaisia, jotka tavoittavat mahdollisimman tehokkaasti niin kaivoksen työmaalla, toimistolla, kokouksissa kuin työmatkallakin olevat henkilöt. Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 52) toteavat, että onnistuneessa viestinnässä organisaatiossa hyödynnetään niin virallisia kuin epävirallisia-kin viestintäkanavia. Virallisten kanavien, kuten verkkosivujen, henkilöstölehden ja palaverien lisäksi epävirallisilla kahvihuoneessa, kopiokoneen luona tai sosiaalisessa medias-
sa käydyillä keskusteluilla on tärkeä tehtävä täydentää virallista viestintää. Ongelmia syntyy, jos kanavat eivät onnistu välittämään työntekijän kaipaamia tietoja ja keskustelu muodostuu huhupuheista ja vääristyneistä tiedoista. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 51-52.)

Tutkimuksessa onnistuttiin pääsemään tavoitteeseen löytää konkreettisia keinoja kehittää viestintätapoja ja -kanavia parantamaan tiedonkulkua osastojen välillä. Kehittämisehdotusten avulla on tarkoitus parantaa tiedon vaihdantaa ja lisätä avointa keskustelua koko työyhteisössä. Stenbergin (2012, 155) mukaan avoin ja luottamuksellinen organisaatiokulttuuri motivoi ja rohkaisee tiedon jakamiseen. Tiedon jakaminen puolestaan vahvistaa avointa organisaatiokulttuuria sekä tukee tehokkuutta ja laatutavoitteita. (Stenberg 2012,155.)

Saatujen tutkimustulosten pohjalta voidaan pohtia, mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. Tämän tutkimuksen tulokset voivat hyödyttää vastaavanlaisen tutkimuksen tekemistä suunnittelevaa tutkijaa tai yritystä. Sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyvä teoriapohja antaa mielenkiintoista ja ajankohtaista tietoa aiheesta ja lisää ymmärrystä vuorovaikutteisen viestimisen merkityksestä työyhteisön toiminnan kehittämistyössä.

6.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa selvitettiin Terrafamen sisäisen viestinnän nykytilaa ja kuinka viestintää eri osastojen välillä voisi kehittää. Kyselyn avulla haluttiin kartoittaa henkilöstön ajatuksia sisäisen viestinnän toimivuudesta, siihen liittyvistä haasteista ja käytössä olevista viestintäkanavista. Tutkimustuloksista kävi ilmi, mistä asioista henkilöstö toivoo enemmän viestimistä ja mitkä asiat toimivat jo suhteellisen hyvin. Samalla saatiin kehitysideoita ja toimenpide-ehtotuksia työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä kohdeorganisaatiolle, pitäisi siitä tiedottaa julkaisun jälkeen koko henkilöstölle ja huomioida siinä todetut palautteet ja kehittämisehdotukset osana sisäisen viestinnän suunnittelua. Koko organisaation henkilöstöä tulee kannustaa avoimeen, vuorovaikutteiseen ja oma-aloitteiseen viestintäkulttuuriin ja tiedostaa, että viestintä on kaikkien yhteisellä vastuulla.

Kehittämisehdotusten kuvaamisessa on sovellettu jo aiemmin käsiteltyä Juholinin työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallia. Malli perustuu ajantasaisen tiedon vaihdannalle sekä osaamisen ja kokemusten jakamiselle keskustellen, yhteisöllisyyden ja työnantajamaiseen vahvistamiselle ja näitä kaikkia tukeville foorumeille ja viestintäkanaville (kuvio 27). Mallin mukaan ajantasaistiedon tulee olla saatavilla ja sitä vaihdellaan. Säännölliset päivitykset intrassa tai blogissa auttavat koko henkilöstöä pysymään paremmin ajan tasalla meneillään olevista asioista. Asioita tulee myös jakaa ja käsitellä yhdessä keskustellen. Yhteiset palaverit ja kyselytunti tarjoavat mahdollisuuden säännölliselle yhteiselle keskustelulle ja tukevat dialogimaista kommunikaatiota. Osallistumalla pyritään vaikuttamaan asioihin työyhteisössä. Palaute ja niiden pohjalta tehtyjen toimenpiteiden arviointi ja seuranta viestivät henkilöstölle, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon jokapäiväisessä toiminnan kehittämisessä. Osaamisen ja kokemuksen jakaminen onnistuvat kehittämispäivillä, osastojen yhteisissä workshopeissa ja työkierron avulla. Yhteisöllisyyden luominen ja vahvistaminen onnistuvat viestimällä näkyvästi positiivisista uutisista työyhteisössä. Identiteetin luomiseen ja työnantajamaiseen rakentamiseen vaikutetaan tuomalla henkilöstön tekemä työ näkyväksi ja palkitsemalla siitä. Jokapäiväisen toiminnan tukena ovat oikea-aikaiset ja kunkin tarpeeseen soveltuvat foorumit ja viestintäkanavat, niiden käyttöön liittyvä koulutus ja säännöllinen päivitys.



Kuvio 27. Työyhteisöviestinnän kehittäminen osastojen välillä

Yhteenkuuluvuuden tunnetta ja koko henkilöstön osallistamista viestinnän kehittämisessä tulee edistää konkreettisin keinoin. Seuraavilla toimenpide-ehdotuksilla on tarkoitus parantaa tiedon vaihdantaa eri osastojen välillä ja lisätä avointa keskustelua koko työyhteisössä.

1. Osastojen ajankohtaispäivitykset

Intraan jokaiselle osastolle lisätään oma alisivusto, jota osaston vastaavat esimiehet tai erikseen nimetyt henkilöt päivittävät säännöllisesti esimerkiksi kerran viikossa. Vuoron vaihtojen yhteydessä sivustolle voi päivittää kriittisimmät ajankohtaiset asiat, jotka nousevat aina sivustolla ylemmäs aikajärjestyksessä. Sivustolle voisi lisätä oman osastonsa kuulumisia ja tietoa meneillään olevista projekteista. Toinen vaihtoehto on blogikirjoitukset. Täten osastot olisivat paremmin selvillä muilla osastoilla meneillään olevista projekteista ja suunnitelmista.

2. Läpinäkyvä ja avoin keskustelu johdon ja henkilöstön välillä

Kysely- tai palautetunti esimerkiksi kerran kuussa johtoryhmän ja muun henkilöstön välillä Skypen tai muun pikaviestimen avulla antaisi mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa työyhteisön yhteisiin asioihin. Palautteet ja ehdotetut toimenpiteet kootaan kaikille tiedoksi intraan tai ViikkoNewsiin. Johtoakin voi kannustaa blogien kirjoittamiseen. Dialogien avulla ylläpidetään avointa, luottamuksellista keskustelua työyhteisössä.

3. Arviointi ja seuranta

Suunnitelmien, prosessien ja vaikuttavuuden arvioinnissa esille tulleista arviointitiedoista tunnistetaan vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet sekä tehdään konkreettisen tason suunnitelma. Seuranta voi tehdä kysymällä henkilöstöltä vapaata palautetta tai ideoita viikkopalaverien yhteydessä. Toinen varteenotettava keino on lyhyt kysely tai keskustelufoorumi intrassa tai edellä mainittu kyselytunti reaaliajassa johdon ja henkilöstön kesken. Tilaisuuksissa, joissa on mahdollista antaa vapaasti palautetta, viestitään henkilöstölle, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja he voivat vaikuttaa yhteisiin asioihin organisaatiossa.

4. Osastojen välisen yhteistyön tiivistäminen

Osastojen ja tiimien yhteisten palaverien avulla pysytään paremmin ajan tasalla sekä meneillään olevista että tulossa olevista muutoksista ja projekteista sekä kriittisistä ajankohtaisista asioista muilla osastoilla. Yhteiset palaverit voidaan järjestää viikoittain tai joka toinen viikko ja ne on syytä aikatauluttaa hyvissä ajoin jokaisen kalenteriin. Osastojen yhteiset workshopit ja kehittämispäivät taas toimivat avoimina tiedon vaihdannan ja kokemusten jakamisen paikkoina, joissa on mahdollista keskustella eri näkemyksistä ja vähentää ennakkoluuloja ja huhupuheiden leviämistä. Työkierto on tiedonjakamista helpottavat menetelmä, jolloin työtehtävät monipuolistuvat, tietämys kasvaa ja motivaatio lisääntyy vaihtelun myötä.

5. Yhteisöllisyyden luominen ja vahvistaminen

Viestitään hyvin sujuneista projekteista, muista ansiokkaista suorituksista ja positiivisista suorituksista intrassa ja ViikkoNewsissa. Yhteisistä onnistumisista kertominen lisää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden tunnetta, jolloin henkilöstö kokee olevansa olennainen osa yhteistä toiminta- ja organisaatiokulttuuria.

6. Palkitseminen ja tunnustukset

Henkilöstön palkitseminen hyvin tehdystä työstä tulee tehdä näkyvämmäksi. Varteenotettavat saavutukset ja menestystarinat olisi hyödyllistä jakaa henkilöstön kesken intrassa ja ViikkoNewsissa, joita suurin osa henkilöstöstä seuraa aktiivisesti. Positiiviset kertomukset onnistumisista parantavat henkilöstön motivaatiota sekä lisäävät sitoutuneisuutta ja työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Terrafamalla on käytössä koko henkilöstöä koskeva turvallisuuspalkkio, jolla palkitaan tapaturmattomista jaksoista, palkitseminen toimintaa ja turvallisuutta parantavista aloitteista sekä 50- ja 60-vuotispäivien juhlistaminen. Tämän lisäksi palkitsemisen voi ottaa käyttöön onnistuneiden projektien, palvelusvuosien ja muidenkin merkkipäivien kohdalla.

7. Viestintäkanavat jokapäiväisen toiminnan tukena

Intran selkeämpää rakennetta ja mobiiliystävällisyyttä tulee kehittää aktiivisesti miellyttävämmän käytettävyyden, helpomman tietojen löydettävyyden ja paremman tiedon jakamisen lisäämiseksi. Intran ja avack-infonäyttöjen säännöllisestä päivityksestä tulee huolehtia ja poistaa kaikki vanhentunut tieto. Ulkoasua ja nopeaa päivitystä varten pitää selvittää parhaat saatavilla olevat ratkaisut ja ohjelmistot, jotta se ei vie liikaa resursseja muulta päivittäiseltä työltä. Pikaviestimiä hyödyntämällä voidaan vähentää sähköpostien määrää ja ennen kaikkea sellaisten sähköpostien, jotka eivät ole suoraan kohdistettu viestinsaajalle. Viestintäkanavien käyttöpastusta ja koulutuspäiviä lisätään ja tarjotaan henkilöstölle mainostamalla niitä intrassa, ViikkoNewsissa, avack-infonäytöillä ja sähköpostilla.

Jatkotutkimusta olisi syytä tehdä toistamalla vastaavanlainen sisäisen viestinnän kysely uudelleen esimerkiksi vuoden päästä. Keväällä 2018 Corporate Spirit toteuttaa sähköisen henkilöstökyselyn yrityksessä. Sama yritys toteutti kyselyn keväällä 2016. Henkilöstökyselyistä ja sisäisen viestinnän kyselyistä saadun palautteen ja kehittämisehdotusten arvioinnin ja niiden pohjalta tehtyjen toimenpiteiden seurannan avulla saadaan osviittaa, kuinka viestinnällisissä toimissa on onnistuttu ja kuinka henkilöstö kokee muutokset.

6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen pätevyys ja toistettavuuden (validiteetti ja reliabiliteetti) avulla. Validiteetti kertoo, mitaako tutkimus, sitä mitä sen on tarkoitus mitata. Mittauksen luotettavuuden ja pätevyys kannalta validiteetti on ensisijainen peruste. Kun kysely mittaa haluttua asiaa, vastaajat ymmärtävät kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Tutkimuksen pätevyys varmistetaan edustavalla ja suurella otoksella, mahdollisimman korkealla vastausprosentilla ja niin, että kysymykset vastaavat asetettuun tutkimusongelmaan. Tutkimuksen mittaustulosten tulee olla toistettavissa eli kyselyn täytyy olla reliaabeli. Tällöin tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia, vaan kun kysely toistetaan toisen kerran, saadaan lähtökohtaisesti samat tulokset. Mitä vähemmän tutkimustulosten mittauksessa on virheitä, sitä parempi on mittauksen reliabiliteetti. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227; Heikkilä 2014, 27–28, 178; Vehkalahti 2008, 40–41.) Tulosten tulee Kanasen (2015, 331) mukaan perustua kerättyyn aineistoon ja aineistoista vedettyihin johtopäätöksiin. Omien oletusten, arvailujen ja luulojen esittäminen eivät kuulu esitykseen tieteellisessä kirjoittamisessa. Kaikki, mitä esitetään tuloksissa, pitää pystyä perustelemaan ja näyttämään toteen. (Kananen 2015, 331.)

Kyselytutkimuksen validiteetti eli pätevyys varmistettiin suunnittelemalla kyselylomake huolella, testaamalla kysymykset ennen lähetystä viestintäosaston kanssa, seuraamalla varsinaisen kyselyn vastaajamäärää ja olemalla koko tutkimuksen ajan kriittinen. Tutkimuksen validiutta tarkennettiin tutkimusmenetelmien yhteiskäytöllä eli metodologisella triangulaatiolla yhdistämällä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Sähköposti- ja puhelinhaastatteluiden sekä dokumenttianalyysin tuottamat kvalitatiiviset aineistot auttoivat luomaan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja toimivat pohjana kvantitatiiviselle kyselylle. Yhdistämällä määrällinen ja laadullinen tutkimus, saadaan eri näkökulmia ja lisätään tutkimuksen luotettavuutta.

Luotettavuutta pyrittiin edelleen lisäämään mahdollisimman tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta ja pohtimalla tulosten merkitsevyyttä tutkimushypoteesiin verrattuna. Ristiintaulukoinnilla saatiin viitteitä muuttujien välisistä riippuvuussuhteista, mutta syy- ja seuraussuhdetta ei varmuudella voi tuloksista päätellä. Alhaisen vastausprosentin vuoksi tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä perusjoukkoon eikä aineiston vastaavuutta ei ole verrattu perusjoukkoon kunnolla. Osalle henkilöstöstä ei saatu lähetettyä suoraa linkkiä kyselyyn sähköpostilla, koska kaikilla ei ole työnantajan sähköpostiosoitetta käytössään.

Varmin keino toistettavuuden eli reliabiliteetin varmistamiseksi olisi uusintamittaus eli tutkimuksen tekeminen uudelleen. Jokaiseen mittaukseen sisältyy silti virhemahdollisuus. Reliabiliteetti ei takaa validiteettia, mutta validiteetti on edellytys reliabiliteetille (Kananen 2015, 349-351). Tutkimustulosten arvioinnissa on pyritty olemaan johdonmukainen ja kriittinen. Luotettavuutta pohdittaessa on mietitty, miten tutkimuksen aihe ja luonne ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. Vastaajat tai haastateltavat eivät aina välttämättä kerro todellista tilannettaan, vaan pyrkivät vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Vastauksiin vaikuttavat myös satunnaiset tekijät, kuten vastaajien mielentila vastaushetkellä tai vastaus saatetaan kirjata vahingossa väärin kyselylomakkeella. Luottamusta kyselyn vastaajien suuntaan lisättiin anonyymiteetillä. Tällöin voidaan saada rehellisempiä mielipiteitä, kun vastauksia ei voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. (KvantiMOTV 2018; KvaliMOTV 2018, Taanila 30.4.2014.)

6.4 Eettiset näkökohdat

Tutkimuseettiset kysymykset voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäiseen kuuluvat tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Toiseen luokkaan kuuluvat tapaukset, joilla viitataan tutkijan vastuuseen tutkimustulosten sovelluksista.

Työssään tutkija käyttää asiantuntijavaltaa ja tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta hyvän tutkimuskäytännön noudattamista. Tutkittavan ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ovat etusijalla. Hyvin standardoituja tiedonkeruumenetelmiä käytettäessä ovat tutkimusasetelman mahdolliset eettiset ongelmakohdat ennakoitavissa. Jos kyseessä on vapaamuotoisempi tiedonhankintatapa, jää tutkijalle suurempi moraalinen vastuu tutkimuksen eettisten kysymysten käytännön ratkaisemissa. (KvaliMOTV 2018.)

Kysymyslomakkeen vastaukset olivat anonyymejä ja tutkimustuloksia sovelletaan ensisijaisesti organisaation omiin kehittämistarpeisiin. Yksilöitä ei voi tunnistaa tuloksista ja näin olleen tutkittavien suoja on varmistettu. Tutkimus julkaistaan valtakunnallisessa Theseus-verkkokirjastossa. Asiasanojen avulla lisätään tutkimuksen löydettävyyttä hakutoiminnoilla.

6.5 Tutkimuksen hyödyllisyys

Tämän opinnäytetyön avulla toteutettiin sisäiseen viestintään liittyvä henkilöstökysely ensimmäistä kertaa organisaatiossa. Yrityksellä oli selkeä tarve ja aito kiinnostus selvittää henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä sisäisen viestinnän nykytilasta ja tulevaisuuden toiveista osastojen välisen viestinnän kehittämiseksi. Kohdeyritys sai käyttöönsä hyödyllisen tutkimuksen työyhteisön sisäisen viestinnän kyselyn tuloksista analyyseineen ja kehitysehdotuksineen. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää vertailutuloksina tulevilla henkilöstökyselyissä soveltuvien osin. Kyselyn ja haastatteluiden avulla saatiin yksityiskohtaista tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta ja siihen liittyvistä kehitystarpeista. Tutkimuksen avulla saatiin konkreettisia kehitysehdotuksia viestinnän kehittämiseen, osastojen välisen viestinnän parantamiseen ja tiedonjakamisilmapiiriin tukemiseen. Toimivan sisäisen viestinnän avulla helpotetaan työn tekemistä ja vahvistetaan yhteisöllisyyden tunnetta organisaatiossa. Tutkimuksessa esille nousseet kehityskohteet ja uudet kehitysideat auttavat yritystä sen toiminnan kehittämisessä. Ideoita voidaan hyödyntää yrityksessä nyt ja myöhemmin tulevaisuudessa.

Viestintä on paljon ja laajasti tutkittu aihe ja alan muutos on nopeaa. Viestinnän merkitystä organisaatioiden toiminnassa korostetaan jatkuvasti enemmän eikä sen roolia toiminnan kehittämisessä pidä vähätellä. Tutkimusaineistoa aiheesta on hyvin saatavilla monesta eri näkökulmasta tarkasteltuna. Aiemmin tehdyt tutkimukset eri näkökulmista syventävät tutkijan omaa näkemystä ja antavat ideoita omaan tutkimustyöhön. Tässä tutkimuksessa korostetaan avointa vuorovaikutusta sekä tiedon ja kokemuksen jakamiskulttuurin merkitystä yrityksen osastojen välisen viestinnän kehittämisessä ja yhteisöllisyyden edistämi-

sessä. Tutkimus antaa ajankohtaista tietoa aiheesta ja sitä voivat hyödyntää alan tutkijat ja opiskelijat omissa tutkimuksissaan.

6.6 Oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen aikana oma osaaminen ja tietämys työyhteisöviestinnästä ja tutkimuksen kohteena olevan organisaation sisäisen viestinnän tilasta kehittyi ja monipuolistui. Tutkimus vaati hyvin kokonaisvaltaista suunnittelua ja paneutumista tutkittavaan aiheeseen. Alan kirjallisuutta, aikaisempia tutkimuksia ja viestinnän asiantuntijoiden kirjoituksia tutkimalla syvensin osaamistani työyhteisöviestinnästä ja sen kehittämisestä ja tutustuin paremmin viestinnän asiantuntijoihin. Työskentely tutkimuksen parissa oli erittäin mielenkiintoista ja antoisaa antaen uusia näkökulmia aiheeseen.

Tutkimusaihe oli itselleni varsin luonteva valinta viestinnän teoriasta ja työyhteisöviestinnästä jo aiemmin kiinnostuneena tutkijana ja tutkimuksen kohteena olevan organisaation emoyhtiössä työskentelevänä johdon assistenttina. Olisi mielenkiintoista toistaa vastaavanlainen tutkimus vuoden tai parin vuoden kuluttua ja vertailla saatuja tutkimustuloksia keskenään. Tutkimus lisäsi ennen kaikkea ymmärrystä vuorovaikutteisen ja avoimen kommunikaation sekä osaamisen jakamisen ja sen viestimisen merkityksestä työyhteisöviestinnän kehittämisessä.

Lähteet

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella: silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. E-kirja. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa:

[http://ezproxy.haaga-](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EACBJXCTEB#)

[helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EACBJXCTEB#](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EACBJXCTEB#).

Luettu: 22.1.2018.

Ahonen, R. & Ahonen-Lohtaja, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. E-kirja. Infor. Luettavissa:

<http://www.eweline.com/ewelib/login/?lib=86&isbn=9789525928198>. Luettu: 24.1.2018.

Barker, R. & Gower, K. 2010. Strategic application of storytelling in organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. *The Journal of Business Communication*,

47, s. 302-303. Luettavissa: [http://ezproxy.haaga-](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2058/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a51f3885-3a6b-46df-a44d-bd570c0841be%40sessionmgr101)

[helia.fi:2058/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a51f3885-3a6b-46df-a44d-](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2058/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a51f3885-3a6b-46df-a44d-bd570c0841be%40sessionmgr101)

[bd570c0841be%40sessionmgr101](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2058/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a51f3885-3a6b-46df-a44d-bd570c0841be%40sessionmgr101). Luettu 10.3.2018.

Cowan, D. 2017. Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance. E-kirja. Kogan Page. Second edition. Luettavissa:

<http://ezproxy.haaga-helia.fi:2188/9780749478667>. Luettu: 9.2.2018.

Corporate Spirit Oy 2016. Terrafamen henkilöstötutkimus. Tulospresentaatio 14.6.2016.

Denhardt, J. & Campbell, K. 2006. The role of democratic values in transformational leadership. *Administration & society*, 38, 5, s. 556-572.

Farrant, J. 2003. Internal Communications. E-kirja. Thorogood Publishing. Luettavissa:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=308978>. Luettu:

22.1.2018.

Goldberg, D. & Rosenfeld, M. 2014. People-Centric Skills. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. John Wiley & Sons, Incorporated. Luettavissa:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=1729077#>. Luettu:

14.2.2018.

Harjula, H. 2009. Työntekijöiden käsityksiä strategiasta ja strategiaviestinnästä: Tapaus-tutkimus kansainvälisessä asiantuntijayrityksessä. Pro Gradu -tutkielma. Helsingin yliopis-

to. Puhetieteiden laitos. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201308194283>. Luettu 24.1.2018.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. E-kirja. Sanoma Pro. 3. painos. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/12jo316970>. Luettu: 24.1.2018.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. E-kirja. Alma Talent. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GAEBJXCTEB#>. Luettu: 25.1.2018.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy. Helsinki.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. E-kirja. Talentum Media. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBAUGGFG#>. Luettu: 24.1.2018.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen - Palvelukokemuksen punainen lanka. E-kirja. Talentum Media Oy. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-2046-7>. Luettu 9.2.2018.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauppila, K. 1.9.2017. Viestintäjohtaja. Terrafame Oy. Sähköposti.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. E-kirja. Finva. Luettavissa: <http://www.eweline.com/ewelib/login/?lib=86&isbn=978-952-5684-63-6>. Luettu: 23.1.2018.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. E-kirja. Finva. Luettavissa: <http://www.eweline.com/ewelib/login/?lib=86&isbn=978-952-5684-57-5>. Luettu: 24.1.2018.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Yritysviestinnän käsikirja. Edita. Helsinki.

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 8.2.2018.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 8.2.2018.

Lauring, J. 2011. Intercultural organizational communication: The social organizing of interaction in international encounters. *Journal of Business and Communication* 48, s. 231-255. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2144/10.1177/0021943611406500>. Luettu: 9.2.2018.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. E-kirja. Sanoma Pro Oy. 2. uudistettu painos. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/12vi317908>. Luettu: 23.1.2018.

Men, R. & Stacks, D. 2013. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Emerald Insight. Journal of Communication Management*. Vol. 17, Issue 2, s. 171-192. Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13632541311318765>. Luettu 10.3.2018.

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus: dialoginen asiakastyö. E-kirja. Edita Publishing Oy. Luettavissa: <http://www.eweline.com/ewelib/login/?lib=86&isbn=978-951-37-5444-0>. Luettu: 8.1.2017.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Piha, K. 2015. Rytmihäiriö: tartu mahdollisuuksiin tai kuole. E-kirja. Talentum Media. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/9789521426612>. Luettu: 23.1.2018.

Raikka, S. 2016. Työyhteisön viestinnän kehittäminen: Kasvuyrityksen haasteet. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ylempi amk. Liiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016111816452>. Luettu: 25.1.2018.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen! Talentum. Helsinki.

Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. Storytelling työkaluna: vaikuta tarinoilla bisneksessä. E-kirja. Talentum. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-952-14-2114-3>. Luettu: 25.1.2018.

Rautiainen, A. 16.2.2018. Palkanlaskija. Terrafame Oy. Sähköposti.

Salonen, A. 5.5.2017. Viestintäassistentti. Terrafame Oy. Puhelinhaastattelu.

Sitra 2016. Vincitin mullistava johtamismalli tuottaa tulosta. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/vincitin-mullistava-johtamismalli-tuottaa-tulosta/>. Luettu: 9.2.2018.

Smith, L. & Mounter, P. 2008. Effective Internal Communication. 2nd edition. E-kirja. Kogan Page. Luettavissa: <http://www.eweline.com/ewelib/login/?lib=86&isbn=9780749454920>. Luettu: 24.1.2018.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa: kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö. Luettavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8831-3>. Luettu: 8.1.2018.

Taanila, A. 30.4.2014. Kyselytutkimuksen luotettavuus. Akin menetelmäblogi. Kirjoituksia Aki Taanilan kvantitatiivisesta menetelmäpajasta. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/otantavirhe/>. Luettu 18.3.2018.

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. E-kirja. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-952-451-803-1>. Luettu: 8.1.2018.

Terrafame 2017a. Terrafame Oy:n henkilöstön viestintäohje.

Terrafame 2017b. Viestintäpolitiikka.

Terrafame 2017c. Vuosikertomus 2016. Luettavissa: <http://vuosikertomus2016.terrafame.fi/>. Luettu: 24.11.2017.

Terrafame 2018. Terrafamen liikevaihto yli kaksinkertaistui vuonna 2017 – Käyttökate positiivinen. Luettavissa: <https://www.terrafame.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/01/terrafamen-liikevaihto-yli-kaksinkertaistui-vuonna-2017-kayttokate-positiivinen.html>. Luettu: 24.1.2018.

Uhl-Bien, M. & Ospina, S. 2012. Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives. E-kirja. Information Age Publishing Inc. Luettavissa: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=3315798>. Luettu: 8.1.2018.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake ja sen saate

Terrafame Oy:n sisäisen viestinnän kehittäminen osastojen välillä

Tutkimuksen tavoitteena on tehostaa Terrafamen sisäistä viestintää erityisesti osastojen välillä sekä saada palautetta siitä, mikä viestinnässä toimii hyvin ja missä olisi kehittämisen varaa. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja anonyymejä. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia. Kyselylomakkeen täyttämiseen menee noin 10 minuuttia.

Kyselyn on laatinut Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu Oy:n Palveluliiketoiminnan johtamisen ylemmän amk-tutkinnon opiskelija ja Terrafame Oy:n emoyhtiö Terrafame Group Oy:n johdon assistentti opinnäytetyötään varten.

Kiitos osallistumisestasi! Jokainen vastaus on tärkeä.

Taustatiedot

1. Sukupuoli *

Nainen

Mies

2. Ikä *

Alle 25

25-34

35-44

45-54

55 tai yli

3. Mitä henkilöstöryhmää edustat? *

Johtoryhmä

Ylemmät toimihenkilöt

Toimihenkilöt

Työntekijät

4. Millä osastolla työskentelet? *

Bioliuotus ja vesienhallinta

EHSQ

Geologia ja kaivossuunnittelu

HR

Johto

Kasan purku

Kaupallinen

Kunnossapito

Louhinta

Maanrakennusprojektit

Malminkäsittely

Metallien talteenotto

Projektit ja suunnittelu

Talous (sis. IT:n)

Teknologia (sis. laboratorion)

5. Kuinka kauan olet työskennellyt Terrafamessa? *

Alle 1 vuotta

1 - alle 2 vuotta

2 vuotta tai enemmän

Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on antaa henkilöstölle tarvittavat ajankohtaiset tiedot liittyen työn tekemiseen, omaan työyhteisöön ja toimialaan. Lisäksi viestintään kuuluu yrityksen muutoksista ja tulevaisuuden suunnitelmista viestiminen.

6. Valitse mielestäsi Terrafamen 1-3 tehokkainta sisäisen viestinnän kanavaa: *

Avack-infonäytöt

Henkilöstölehti Terrafame ViikkoNews

Ilmoitustaulut

Intranet

Kahdenväliset keskustelut

Kännykkä (puhelut/tekstiviestit)

Palaverit

Sähköposti

Terrafame Tube

Tiedotustilaisuudet

Videoneuvottelut

Joku muu, mikä? _____

7. Mitä viestintäkanavaa tai kanavia hyödynnät eniten työssäsi? Valitse 1-3 kanavaa, joita hyödynnät eniten.*

Avack-infonäytöt

Henkilöstölehti Terrafame ViikkoNews

Ilmoitustaulut

Intranet

Kahdenväliset keskustelut

Kännykkä (puhelut/tekstiviestit)

Palaverit

Sähköposti

Terrafame Tube

Tiedotustilaisuudet

Videoneuvottelut

Joku muu, mikä? _____

8. Mitkä ovat mielestäsi sisäisen viestinnän tärkeimmät tehtävät? Valitse kolme (3) tärkeintä. *

Saada tietoa organisaation toiminnasta

Saada tietoa tulevista muutoksista

Tehostaa työskentelyä

Pitää henkilöstö ajan tasalla

Luoda yhteisöllisyyttä

Sitouttaa työhön

Edistää organisaation mainetta

Mahdollistaa tiedon löytäminen nopeasti ja vaivattomasti

Luoda avointa vuorovaikutusta

Sujuvoittaa tiedonkulkua

Tukea työskentelyä

9. Koetko, että Terrafamen sisäisessä viestinnässä on kehitettävää? *

Ei ollenkaan
Vähän
Paljon, miksi? _____

10. Arvioi seuraavia väittämiä Terrafamen työntekijän näkökulmasta: *

- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Jonkin verran samaa mieltä
- 3 = Jonkin verran eri mieltä
- 4 = Täysin eri mieltä

Sisäinen viestintä on mielestäni erittäin toimivaa
Saan ainoastaan suoraan työhöni liittyvää tietoa
Osaan hakea työtäni koskevaa tietoa eri viestintäkanavia hyödyntäen
Jaan tietoa eteenpäin
Viestintä on mielestäni tarpeeksi avointa
Koen olevani ajan tasalla työhöni liittyvistä asioista
Koen tiedonhaun olevan tehokasta
Minut on perehdytetty käyttämään sisäisen viestinnän kanavia
Saan riittävästi tietoa siitä, miten voin toimia ympäristövastuullisesti työssäni
Saan riittävästi tietoa turvallisuusasioista työssäni

11. Mistä asioista kaipaisit lisää tietoa? Voit valita useamman vaihtoehdon. *

Henkilöstöedut
Suunnitelmissa olevat muutokset
Ympäristöasiat
Turvallisuusasiat
Yhtiön medianäkyvyys
Yhtiön tulos
Kuukausi- ja kvartaalitavoitteet
Yhtiön strategia
Naapurisuhteet
Rahoitus

Jostain muusta, mistä? _____

Olen tyytyväinen nykyiseen tiedotukseen, enkä kaipaa mitään lisää.

12. Mihin asioihin mielestäsi sisäisessä viestinnässä tulisi keskittyä?

13. Mikä sisäisessä viestinnässä on mielestäsi erityisen hyvää/onnistunutta?

Intranet

Terrafame uudistaa intranetia vuoden 2018 alkuun mennessä ja kaikki palaute ja kehittämis ehdotukset siihen liittyen otetaan kiitollisina vastaan.

14. Kuinka säännöllisesti luet intranetiä? *

Päivittäin
Viikoittain
Silloin tällöin
En koskaan

15. Kuinka informatiivisena pidät intranetin sisältöä? *

Liian informatiivisena
Tarpeeksi informatiivisena
Jonkin verran informatiivisena
En ollenkaan informatiivisena

16. Kuinka hyödyllisenä viestintäkanavana koet intranetin omassa työssäsi? *

Erittäin hyödyllisenä

Melko hyödyllisenä

Jonkin verran hyödyllisenä

En ollenkaan hyödyllisenä

17. Kuinka tyytyväinen olet intranetin käytettävyyteen ja ulkoasuun? *

Erittäin tyytyväinen

Melko tyytyväinen

Melko tyytymätön

Täysin tyytymätön, miksi? _____

Terrafame ViikkoNews

Henkilöstölehti Terrafame ViikkoNewsin tarkoitus on olla yhdistämässä kaikkia työntekijöitä toisiinsa ja toimia sisäisenä tiedotusvälineenä henkilöstölle. Lehdessä kerrotaan, mitä ajankohtaisia asioita on meneillään ja esitellään eri toimintoja. Lehti ilmestyy kerran viikossa sekä sähköisenä että paperisena. Uusimman ViikkoNewsin voit lukea täältä (sisäinen osoitelinkki, avautuu uuteen ikkunaan).

18. Luetko Terrafame ViikkoNewsia? *

Aina/ lähes aina

Joskus

En koskaan

19. Oletko tyytyväinen Terrafame ViikkoNewsin ilmestymistiheyteen (kerran viikossa)? *

Kyllä olen.

En, Terrafame ViikkoNews voisi ilmestyä useammin.

En, Terrafame ViikkoNews voisi ilmestyä harvemmin.

20. Palaatko koskaan ViikkoNewsiin, kun haet tietoa (viimeisin löytyy tallennettuna intranetista ja sitä vanhemmat M-filesista)? *

Kyllä, erittäin usein.

Joskus.

En koskaan.

21. Kuinka informatiivisena pidät ViikkoNewsin sisältöä? *

Liian informatiivisena.

Tarpeeksi informatiivisena

Jonkin verran informatiivisena

En ollenkaan informatiivisena

22. Kuinka hyödyllisenä viestintäkanavana koet ViikkoNewsin omassa työssäsi? *

Erittäin hyödyllisenä

Melko hyödyllisenä

Jonkin verran hyödyllisenä

En ollenkaan hyödyllisenä

23. Kuinka tyytyväinen olet ViikkoNewsin luettavuuteen ja ulkoasuun? *

Erittäin tyytyväinen

Melko tyytyväinen

Melko tyytymätön

Täysin tyytymätön, miksi? _____

24. Onko ViikkoNews mielestäsi ajan tasalla? *

Kyllä, saan ViikkoNewsista aina ensimmäisenä uusimman tiedon.

ViikkoNews on melko hyvin ajan tasalla.

ViikkoNews on joskus uutisoinnista jäljessä.
ViikkoNews on aina uutisoinnista jäljessä.

Muutoksista tiedottaminen ja kehitysehdotukset

25. Terrafamessa on tapahtunut paljon muutoksia ja uudistuksia viime aikoina, oletko ollut tyytyväinen niihin liittyvään viestintään? *

Uudistuksia ja muutoksia ovat mm. yksityiseen rahoitukseen, työ- ja ympäristöturvallisuuden sekä tuotannon kehitykseen liittyvät muutokset.

Kyllä, olen erittäin hyvin ajan tasalla muutoksista.
Olen melko hyvin ajan tasalla muutoksista.
Haluaisin hiukan lisää tietoa muutoksista.
Haluaisin huomattavasti lisää tietoa muutoksista.

26. Voit antaa vapaasti palautetta ja kertoa toiveitasi, huoliasi tai kehitysideoitasi viestintätiimille.

Yhteystietonsa palauttaneiden kesken arvotaan meno-paluulennot Helsinkiin ja voit halutessasi vierailla Terrafame Groupin toimistolla. Yhteystietoja ei voida yhdistää vastauksiin. Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!